

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kati Yletyinen

KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNNÖN KEHITTÄMINEN VALTIMON KUNNASSA

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2015****Sosiaali - ja terveystieteiden ja
johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
p. 050 4054816Tekijä
Kati YletyinenNimeke
Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Valtimon kunnassaToimeksiantaja
Valtimon kunta**Tiivistelmä**

Kehityskeskustelu on yksi johtamisen työkalu ja menetelmä, jonka avulla esimies voi edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Johtamiskulttuurin huomioiminen ja johtamisjärjestelmien toimivuus on kuntien tulevaisuuden kannalta tärkeää, koska kunnat joutuvat lähitulevaisuudessa entistä kovempaan kilpailuun ammattitaitoisesta henkilökunnasta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää Valtimon kunnan kehityskeskustelukäytäntöä tutkimalla tämän hetkistä kehityskeskustelukäytäntöjen tilannetta ja menettelytapoja. Tavoitteena oli tuottaa kunnan tarpeisiin soveltuva kehityskeskustelulomake tukemaan esimiestyötä ja käyttöön kunnan eri hallintokunnille. Samanlaisen lomakkeen käytön etuna on yhtenäinen linja kunnassa toteutettaviin kehityskeskusteluihin. Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa jossa menetelminä käytettiin lomakehaastattelua sekä työpajatyöskentelyä. Aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysinmenetelmää. Opinnäytetyön tietoperusta muodostui kehityskeskusteluihin liittyvästä kirjallisuudesta sekä tutkimuksista.

Lomakehaastattelun tuloksista nousivat esiin teemat, joita toivottiin kehityskeskustelulomakkeen sisällöksi. Kehityskeskustelulomake koottiin lomakehaastattelun tulosten pohjalta ja työpajatyöskentelyn avulla. Tässä opinnäytetyössä esimiesasemassa olevat arvioivat kehityskeskusteluja omasta näkökulmastaan. Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimus työntekijöille, jossa kehityskeskustelujen kehittämistä arvioitaisiin työntekijöiden näkökulmasta. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla kehityskeskustelulomakkeen uudelleenarviointi, kun lomaketta olisi käytetty muutaman vuoden ajan.

Kieli
suomiSivuja 60
Liitteet 7
Liitesivumäärä 10Asiasanat
kehityskeskustelu, johtaminen, työhyvinvointi



THESIS
November 2015
Degree Programme in the Development
and Management of Health care and
Social Services (Master's Degree)

Tikkarinne 9
FI-80220 JOENSUU
FINLAND
tel. + 358 50 405 4816

Author
Kati Yletyinen

Title
Development of Performance Review Practices in the Municipality of Valtimo

Commissioned by
The Municipality of Valtimo

Abstract

Performance review is a management tool and method, which allows a manager to promote the engagement level of the employees as well as helps to improve the overall performance. It is important for local governments to pay attention to the management culture and have practical management systems, because in near future the competition for skilled personnel will be more intense.

The purpose of this thesis was to improve performance review form to support supervisory work and to be used in various branches of administration. The advantage in using the same form is to establish uniform principles for implementing performance reviews within the municipality. The approach applied in this thesis was inquiry-based workshops. The material was analysed using content analysis. The knowledge base consisted of literature and studies on performance reviews.

The structured interviews revealed the themes to be included into the performance review form. The form was compiled on the basis of the interview results and workshop work. In this thesis, the supervisors evaluated performance reviews from their own perspective. In future it would be interesting to conduct a study among employees and evaluate performance reviews from their standpoint. Another interesting subject could be a re-evaluation of the performance review form after a few years of use.

Language
Finnish

Pages 60
Appendices 7
Pages of Appendices 10

Keywords
performance review, management, well-being at work

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Kehityskeskustelu	7
2.1	Kehityskeskustelujen historia.....	7
2.2	Kehityskeskustelu ja sen sisältö	8
2.3	Kehityskeskustelut organisaatiossa	12
3	Kehityskeskustelut ja johtaminen	14
3.1	Johtaminen organisaatiossa	14
3.2	Kehityskeskustelut johtamisen välineenä	15
3.3	Esimiehen rooli kehityskeskusteluissa.....	17
4	Kehityskeskustelun merkitys työhyvinvoinnille	19
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	21
6	Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen	23
6.1	Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	23
6.2	Opinnäytetyön kohdeorganisaatio	26
6.3	Opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	28
7	Opinnäytetyön aineiston keruu	30
7.1	Lomakehaastattelu	30
7.2	Työpajatyöskentely	33
8	Opinnäytetyön tulokset	35
8.1	Kehityskeskusteluihin liittyvät käytänteet Valtimon kunnassa	35
8.2	Kehityskeskustelulomakkeen sisältö.....	41
8.3	Kehityskeskustelulomakkeen yhteinen arviointi	46
9	Pohdinta.....	47
9.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu.....	47
9.2	Opinnäytetyön menetelmien tarkastelu.....	50
9.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	53
9.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämisaiehet	54
	Lähteet.....	57

Liitteet

Liite 1	Opinnäytetyön toimeksiantosopimus
Liite 2	Lomakehaastattelun saatekirje
Liite 3	Lomakehaastattelu
Liite 4	Kutsu työpajaan Valtimolle
Liite 5	Työpajan teemat
Liite 6	Työpajan tuotos: Kehityskeskustelulomake
Liite 7	Kehityskeskustelulomake

1 Johdanto

Organisaatioissa kehityskeskustelu on yksi johtamisen työkalu. Se on menetelmä, jonka avulla esimies voi edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskusteluiden painopiste on tulevaisuudessa ja onnistumisen edellytysten luomisessa. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kehityskeskustelu on ennalta sovittu sekä suunniteltu esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu. Se voidaan myös määritellä työkaluksi jolla edistetään työsuoritusta, työyhteisön ilmapiiriä ja työssä kehittymistä. Joka tapauksessa se on enemmän kuin tavallinen keskustelu, koska sillä on päämäärä ja siihen liittyy systematiikkaa sekä säännöllisyyttä. (Juuti & Vuorela 2002, 108; Sydänmaanlakka 2012a, 272.)

Edellä mainitulla tarkoitetaan, että organisaatiossa on käytössä yhtenäinen keskustelukäytäntö. Keskustelut käydään sovittuna ajankohtana kerran tai kahdesti vuodessa, organisaation tarpeiden mukaan. Keskustelijoiden kokemuksen ja käsiteltävien aiheiden laajuudesta riippuen kehityskeskustelu kestää yleensä yhdestä kolmeen tuntia. Kehityskeskustelujen tavoitteet tulisi aina määritellä, koska niiden tarkoitus on edistää työntekijän ja organisaation tavoitteiden, toiminnan sekä kehityspyrkimysten yhdistämistä. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29; Meretniemi 2012, 33.) Kehityskeskustelun käyminen ei ole helppoa. Ne vaativat taitoa esimieheltä ja työntekijältä. Ongelma 1–2 kertaa vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa on oppimisen, asennemuutoksen ja ymmärryksen kasvamisen hitaus, jotka kehittyvät aikaa myöten. (Kehusmaa 2010, 176.)

Johtamiskulttuurin huomioiminen on kuntien tulevaisuuden kannalta tärkeää, koska kunnat joutuvat lähitulevaisuudessa entistä kovempaan kilpailuun ammattitaitoisesta henkilökunnasta. Työnantajana kuntasektorin erityinen haaste nyt sekä tulevaisuudessa, on pitää työpaikat houkuttelevina. Vetovoimainen johtamiskulttuuri ja johtamisjärjestelmän toimivuus on keskeisin edellytys sille, että pätevät kuntajohtajat, esimiehet sekä muu henkilöstö hakeutuu kunta-alalle.

Ammattitaitoisen henkilöstön sekä pätevien luottamushenkilöiden lisäksi hyvä maine houkuttelee kuntaan yrityksiä, asukkaita ja pääomaa. Yhtenä tekijänä houkuttelevuuteen vaikuttaa myös se, millaisiksi työntekijät kokevat kehitysmahdollisuutensa. Kehitysmahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta kehittyä, edetä työssään tai mahdollisuuksia saada tarvitsemaansa koulutusta. Edellä mainittuja edistetään esimerkiksi toimivalla kehityskeskustelukäytännöllä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 9–14; Kuntajohtaminen 2015 2008,8.) Kehityskeskustelu, joka epäonnistuu, voi olla molemmiin puolin hyvin turhauttava ja laskea pitkäksi ajaksi työmotivaatiota. Tämän vuoksi kehityskeskustelujen laatuun tulisi kiinnittää riittävästi huomiota. (Sydänmaanlakka 2012a, 100.)

Opinnäytetyön aihe nousi 1.6.2014–31.5.2015 välillä toimineesta Ikä 3.0 -hankkeesta, jossa tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio Valtimon kunta oli mukana yhtenä pilottikohteena. Ikä 3.0 -hankkeessa Valtimon pilotin tavoitteena oli kehittää yhteisiä käytänteitä ikäjohtamiseen kunnan eri toimialoilla. Erityisesti kehityskeskusteluja toivottiin kehitettävän siten, että kuntaan saataisiin yhtenäiset käytännöt yksilöllisten, työyhteisöjen ja koko organisaation ennakoivaa kehittämistä palvelemaan. (Franssila 2014.) Opinnäytetyön aihe on tullut toimeksiantona Valtimon kunnalta (liite1) ja se on toteutettu toimintatutkimuksellisin keinoin. Opinnäytetyössä keskityttiin tukimaan Valtimon kunnan kehityskeskustelujen tämän hetkistä tilannetta. Tuotoksena tässä opinnäytetyössä syntyi kehityskeskustelulomake Valtimon kunnan käyttöön. Opinnäytetyö kulki kevään 2015 omana itsenäisenä prosessina hankkeen rinnalla, syventyen kehityskeskustelujen tilanteeseen ja menettelytapoihin.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitan kehityskeskustelulla esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua. Sanan ”alainen” olen korvannut sanalla työntekijä. Monissa kirjalähteissä puhutaan kehityskeskustelusta esimiehen ja alaisen välisenä keskusteluna. Sana ”alainen” on vanhan johtajavaltaisen ja alistavan johtamiskulttuurin käsitteitä ja perustuu vanhaan teollisen ajan käskyttävään malliin, jossa työntekijöitä pidettiin alaisina. Uuteen johtamiskulttuuriin termi alainen ei välttämättä enää sovellu. Alainen on nykyorganisaatioissa yhä useammin asiantuntija. (Ahlsten 2010; Sydänmaanlakka 2012b, 118.)

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kehityskeskusteluihin liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Kehityskeskusteluja tarkastellaan historian, kehityskeskustelujen sisällön, johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

2 Kehityskeskustelu

2.1 Kehityskeskustelujen historia

Ihmisen työsuorituksista on kiinnostuttu jo vuosisadan vaihteessa. Amerikkalainen Frederick Winslow Taylor (1856–1915) oli ensimmäinen työn rationalisoija, mutta teknikkona häntä kiinnosti vain tekniikka ja työmenetelmät. (Seeck 2012, 55–56.) Taylorin ajanjaksoa liikkeenjohdon ja johtamismallien kehittämisessä kutsutaan taylorismiksi, jossa työntekijät nähtiin suorittajina. (Kehusmaa 2010, 137.) Taylor ei nähnyt tai ymmärtänyt ihmisten erilaisia tarpeita eikä sitä, miten ne vaikuttivat työsuorituksiin. Työntekijöistä, eikä vain heidän työsuorituksistaan alettiin kiinnostua 1950-luvun lopussa. Kiinnostus toimenkuvia ja varsinkin niiden korjaamista kohtaan lisääntyi ja samalla muotoiltiin uudelta pohjalta sekä työtehtävien vaikeus, että virkamiesten pätevyys. Työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta kiinnostuttiin myöhemmin, 1960 ja 1970-luvuilla. (Ronthy–Österberg & Rosendahl 2004, 95.)

Kehityskeskustelut ovat tulleet suomalaiseen työelämään kansainvälisten organisaatioiden kautta 1970-luvulla, kun maamme organisaatiot alkoivat opetella käyttämään tavoitejohtamista. Tällä pyrittiin korvaamaan niin sanottu tehtävä johtaminen entistä tavoitteellisemmalla toiminnalla. Tavoitejohtamisessa pyrittiin jakamaan työntekijöille vastuuta ja heitä alettiin kutsua vastuuhenkilöiksi. He vastasivat itsenäisesti tehtävien suorittamisesta ja saavutettujen tulosten raportoinnista tavoite- tai tuloskeskusteluissa esimiehilleen. (Autio, Juuti & Wink 2011, 20–21.)

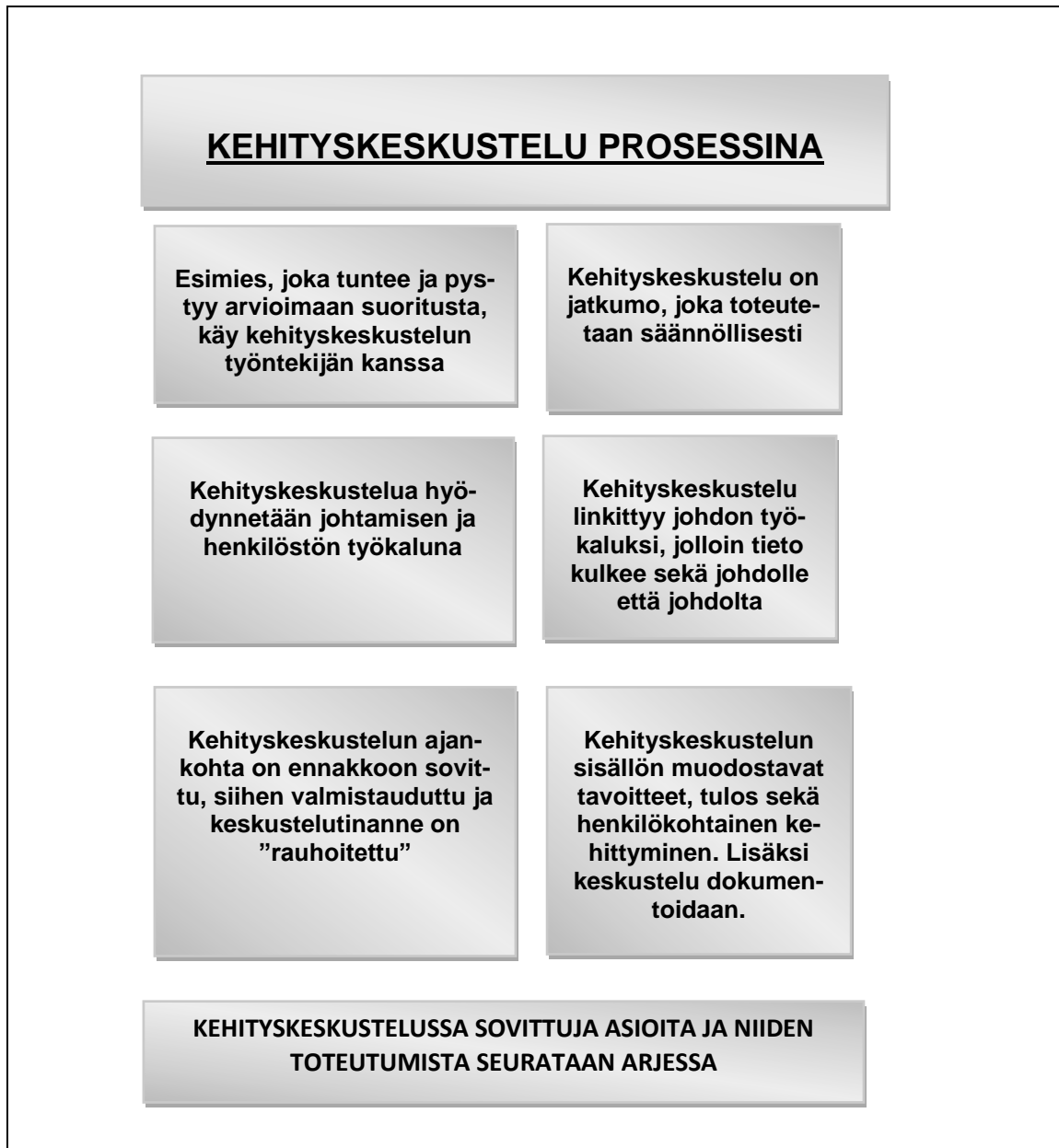
Tavoite- ja tuloskeskusteluja alettiin kutsua sekä suunnittelukeskusteluiksi, henkilösuhdekeskusteluiksi, esimies-alaiskeskusteluiksi että kehityskeskusteluiksi. Kehityskeskustelu nimenä alkoi vakiintua 1990-luvulla, kun työelämä koko ajan muuttui. (Autio, Juuti & Wink 2011, 20–21.)

Nykyisin useimmissa organisaatioissa käytetään nimeä kehityskeskustelu. Sillä pyritään painottamaan keskustelujen sekä organisaatiota että työntekijää kehittävää pyrkimystä. Tämän lisäksi taustalla voidaan nähdä ajatus esimiehen ja työntekijän välisen suhteen myönteisestä kehittämisestä, kun nimikettä kehityskeskustelu käytetään. Viime vuosina esiin on noussut kehityskeskustelujen rooli henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja organisaation osaamistarpeiden hahmottamisessa, jotta tulevaisuuden haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan pätevästi ja tuloksellisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 107–108; Meretniemi, 2012, 20.)

Asenteet kehityskeskusteluja kohtaan eivät ole kovinkaan muuttuneet, niiden käyttöön oton jälkeen 1960-luvun alusta. Useimmissa kehityskeskusteluissa käsitellään tulosten mittaamista, suunnittelua sekä tiedottamista ja aivan liian vähän kommunikointia sekä yhteiseen hiileen puhaltamista. 1980-luvun lopulla tapahtuneen asenteen muutoksen vuoksi yhä useampi organisaatio on alkanut tiedostaa, mitä esimiehen ja työntekijän välinen hyvä kommunikaatio merkitsee työilmapiirille ja työtulokselle. Tämä muutos puhuu kehityskeskustelujen puolesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94–95.)

2.2 Kehityskeskustelu ja sen sisältö

Kehityskeskustelun toteuttamisen laatukriteereinä voidaan pitää peruslainalaisuuksia ja kriteereitä kehityskeskustelun sisällöstä. Jotta organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskustelusta, tulee sen toteutuksen täyttää seuraavia kriteereitä, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 1. (Aarnikoivu 2011, 89.)



Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2011, 89.) mukaillen Yletyinen, 2015.

Kehityskeskustelun toteutuessa hyvin työntekijä saa kuvan siitä, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan. Vastaavasti esimiehelle selviää työntekijän tarvitsema tieto sekä tuki tavoitteidensa toteuttamisessa. Usein kehityskeskustelut ratkaisevat sekä poistavat epäselvyyksiä, joita työhön ja työympäristöön liittyy. (Österberg 2014, 134–135.)

Ymmärtämiseen pyrkivä kehityskeskustelu on dialogia jossa pyritään nimenomaan toisen henkilön ymmärtämiseen. Tavoitteena on, että pyritään näkemään ja ymmärtämään tilanne keskustelukumppanin tilanteesta käsin. Aidon dialogin toteutuminen näkyy, toistensa keskinäisenä kunnioittamisena, arvostamisena, tunnustuksen antamisena, motivoimisena ja kannustamisena mutta myös tunteiden osoittamisena. Keskinäiseen suhteeseen luottamusta rakennetaan osoittamalla inhimillisyyttä. (Autio, Juuti & Wink 2011,30–32.)

Kehityskeskustelut ovat työntekijän oikeus. Niissä on tärkeää uskaltaa keskustella perusarvoista sekä niiden merkityksestä työlle ja koko työyhteisölle. Aiheet voivat sisältyä niin arkisiin kuin henkilökohtaisiin teemoihin, jotka voivat olla luonteeltaan jopa epämiellyttäviä. (Kataja & Liukkonen 2002, 267.) Sydänmaalakka (2012a, 92) kuvaa kehityskeskusteluilla olevan viisi konkreettista tavoitetta:

1. Saavutettujen tulosten arviointi
2. Seuraavan työskentelykauden tavoitteiden sopiminen
3. Kehittämistarpeiden määrittely sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen
4. Esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön kehittäminen
5. Yleisten työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen

Aito keskustelu työntekijän kanssa edellyttää esimieheltä taitoa kuunnella ja esittää oikeanlaisia kysymyksiä. Esimiehen tulisi välttää kysymyksillä kuulustelun muotoa, ettei synnytä työntekijässä alistuvaa käytöstä. Johdattelevat ja sulkevat kysymykset saavat työntekijän vastaamaan myönteleviä vastauksia. Avoimilla kysymyksillä esimies saa enemmän tietoa työntekijän todellisista ajatuksista. (Juuti & Rovio 2010, 56–60.) Avoimet kysymykset aktivoivat työntekijän hahmottamaan tilannetta ja kokonaisuutta sekä ylipäättään aloittamaan puhumisen aiheesta. Ne aktivoivat ajattelua sekä avaavat uusia näkökulmia että edistävät uuden keksimistä. (Kataja & Liukkonen 2002, 275.) Kehityskeskustelujen sisältöön vaikuttaa se, missä keskustelun painopiste kulloinkin on. Tärkeintä on ymmärrys siitä, mihin keskitytään ja mitä keskustelulla on tarkoitus saada aikaan. (Meretniemi 2012, 82.)

Sydänmaanlakka (2012a, 92) korostaa keskustelun tarkoituksen syvällistä ymmärtämistä, joka on huomattavasti tärkeämpää kuin keskustelun tekniset yksityiskohdat. Parhaimmillaan kehityskeskustelun tukena toimii eri vaiheiden seuranta ja läpimenoa tukevia lomakkeita, jotka antavat hyvän tuen keskustelun käymiseen. Niiden täyttämisestä ei kuitenkaan saa tulla itseisarvo ja esimiehen on ymmärrettävä lomakkeen tarkoitus nimenomaan kehityskeskustelun tueksi. Lomakkeen orjallinen seuraaminen saattaa tyrehdyttää sekä rajoittaa keskustelua.

Yksinkertainen, 1–2 sivuinen lomake, johon on nostettu kehityskeskustelun pääteemat, toimii tänä päivänä monessa organisaatiossa. Tällainen lomake antaa keskustelijoille huomattavasti liikkumatilaa keskusteluun. On myös ymmärrettävä, ettei laadukasta kehityskeskustelua takaa mikään lomake vaan tarvittaessa esimiehen on kyettävä irrottautumaan lomakkeesta ja käsittelemään keskustelun teemoja joustavasti. (Aarnikoivu 2008, 122–123.)

Sydänmaanlakan (2012a, 93) mukaan keskusteluissa tulisi pyrkiä joustavaan, vapaaseen ja avoimeen ilmapiiriin, vaikka keskusteluissa käytettäisiinkin kehityskeskustelulomaketta apuvälineenä. Silti on hyvä muistaa, että kaikissa kehityskeskusteluissa kirjallinen dokumentointi on tärkeää. Siihen voidaan palata viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa tai jos esimies vaihtuu kehityskeskustelujen välissä. Täytetyn kehityskeskustelulomakkeen allekirjoittamisella on kaksi eri merkitystä. Allekirjoituksella molemmat osapuolet vahvistavat sen, mitä on sovittu ja työntekijä tietää, arvioinnit ja merkinnät, joita hänestä on tehty organisaation tietojärjestelmiin. Kehityskeskustelujen tulokset, jos ne tallennetaan tietokantaan, antavat isoissa organisaatioissa arvokasta tietoa sen hetkestä henkilöstötilanteesta. (Hätönen 2005, 43; Kauhanen 2012, 102; Meretniemi 2012, 84.) Kehityskeskustelulomakkeen allekirjoitus korostaa kehityskeskustelun sopimusluonteisuutta. (Aarnikoivu 2013, 184.)

Ellei organisaatiolla ole virallista kehityskeskustelulomaketta, voi sen tehdä pohjautuen omiin tarpeisiin. Tällöin tulee varmistettua kaikkien tarvittavien asioiden huolellinen läpi käyminen. (Mikkola 2006, 15.)

2.3 Kehityskeskustelut organisaatiossa

Monissa organisaatioissa säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ovat arkipäivää. Niiden toteutustapa kuitenkin vaihtelee paljon riippuen organisaatiosta. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut koetaan oikeasti hyödyllisiksi työkaluiksi ja niiden tuloksia sekä osataan että halutaan hyödyntää. (Jaakkola 2010, 1–2.) Kehityskeskustelujen hyödynnettävyydessä voi olla eroja eri organisaatioiden välillä. Joissakin organisaatioissa niitä ei osata tarpeeksi hyödyntää organisaation kehittämistyössä ja siksi niitä moititaan toimimattomuudesta. (Koskinen 2008, 5.) Lukuisissa tutkimuksissa on todettu kehityskeskusteluiden tarpeellisuus organisaatioiden johtamisjärjestelmissä, koska sillä voidaan voimakkaasti vaikuttaa lähes kaikkeen. Näitä ovat oppiminen, toiminnan kehittäminen, tiedonkulku, esimiestyö, vaikutusmahdollisuudet, tunnustuksen saaminen ja kannustaminen parempaan suoritukseen. (Wink 2006, 144.)

Organisaation strategian ja tavoitteiden etenemistä työntekijätasolle voidaan vahvistaa kehityskeskusteluilla. Strategia on organisaation toimintamalli, joka suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan oman ainutlaatuisen yhteisen osaamisen kehittämiseksi. Organisaation strategia ja tavoitteet näyttävät suuntaa johtamisessa, osaamisen kehittämisessä sekä toiminnan linjaamisessa organisaation eri tasoilla. Kehityskeskustelujen ydin on integroida strategia työntekijän tavoitteisiin. (Tuomi & Sumkin 2010, 14–16; Mikkola 2006, 69.) Koko organisaation tavoitteiden ja toiminnan ymmärtäminen tulee olla mahdollista jokaiselle työntekijälle. Työntekijälle on tärkeää oman roolin ja aseman ymmärtäminen, että hän voi ottaa vastuuta tehtävänsä hoidosta. (Meretniemi 2012, 20.)

Johdon kannalta kehityskeskustelut ovat keino kehittää organisaatiota eteenpäin, varmistaa oikeiden työntekijöiden työskentely oikeissa paikoissa, selvittää yhteistyömuotoja ja varmistaa yhteisiin päämääriin pyrkiminen. Tämä tarkoittaa, että työntekijän on uskallettava tuoda mahdollisimman rehellisesti osaamiseensa liittyvät odotukset ja uhat, jotta työntekijän osaamisen kehittämisen edistäjät ja esteet selviäisivät esimiehelle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99; Ruohotie & Honka 1999, 167.)

Kehityskeskusteluissa työntekijät odottavat käsiteltävän työn kuormittavuutta ja vaativuutta, työssä jaksamista, työntekijän ammatillista osaamista ja koulutustoiveita sekä erityisesti työhyvinvointia. (Carlsson 2011, 45.) Työntekijä saa kehityskeskustelussa mahdollisuuden kertoa näkemyksiään, toiveitaan ja parannusehdotuksia liittyen työhön ja työyhteisöön. Silloin hän saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, jolla on suora vaikutus työtyytyväisyyteen. (Österberg 2014, 133–135.)

Keskusteluiden oikea määrä ja tapa riippuvat siitä, mikä on organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta tarkoituksenmukaista. Organisaatiosta riippuen, kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa hyvinkin eri tavoin. Toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut ovat kuitenkin työntekijän osaamisen kehittämisen kannalta tärkein tekijä. Pääasia on, että valittu käytäntö on toimintaan sopiva. Silloin se palvelee työntekijöiden tehtävien suorittamista että tukee heidän työssä viihtymistään. (Meretniemi 2012, 33 ja 43; Sydänmaanlakka 2012, 170.) Kuntaorganisaatiossa kehityskeskustelu ja sen vuotuinen ajankohta on hyvä kiinnittää kunnan toiminnan suunnittelun sekä mahdollisesti kunnan koko henkilöstön kehityskeskustelujärjestelmän aikatauluun. Jos kunnan ammatillinen johto arvos-
taa sekä pitää kehityskeskustelukäytäntöä hyödyllisenä osana koko johtamisjärjestelmää, on mahdollisuus odottaa sen toimimista koko organisaatiossa. Edellä mainittu vahvistaa koko henkilöstön osallistumista sekä sitoutumista muutoksien toteuttamiseen että uuden rakentamiseen. (Sinkkilä 2012, 12–14.)

Yksi tapa kehityskeskusteluiden pitämiseen on ryhmäkeskustelut mutta Rönthy-Österbergin & Rosendahlin (2004, 150) sekä Meretniemen (2012, 39) mukaan, niillä ei pidä koskaan korvata kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä. Ryhmäkeskustelu vahvistaa ryhmään kuuluvien jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tietoisuutta tehtävistä ja vastuista mitä ryhmän muilla jäsenillä on. Se vahvistaa myös ryhmän yhteistä näkemystä koko organisaatiosta ja keskusteluissa kirkastetaan ryhmän jäsenten roolia koko organisaatiota ajatellen. (Lindholm & Salminen 2014, 131.)

Ryhmäkehityskeskustelujen voisi olettaa olevan myös keino siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa eteenpäin. Vilkan (2005, 120–121) mukaan hiljainen tieto siirtyy yhdeltä ammatilliselta sukupolvelta toiselle yhteisen tekemisen kautta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä sekä harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa sekä taitoa.

3 Kehityskeskustelut ja johtaminen

3.1 Johtaminen organisaatiossa

Johtaminen on kokonaisuus. Toiminnan ohjaaminen strategian mukaiseksi edellyttää johtamistyöltä jatkuvaa organisaation keskeisten uskomusten vahvistamista. Se edellyttää myös aktiivista kannustamista suoritteiden saavuttamisessa, käytännön keskustelua rajoista sekä toiminnan laadusta. Johtamistyö on toimintaympäristön ja tulevaisuuden jatkuvaa tarkkailua. (Rannisto 2005, 93.)

Ihmisten johtamisella eli johtajuudella tarkoitetaan suunnanmäärittystä, jossa johtamisella vaikutetaan organisaation työntekijöiden toimintaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Johtamisessa on kyse ihmisten ohjaamisesta johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Toisin sanoen johtajan työnä on saada joukko ihmisiä toimimaan haluamallaan tavalla. (Hiltunen, 2011,33; Viitala 2004, 69–70.) Tällöin esimieheltä vaaditaan kykyä saada työntekijät sitoutumaan työhönsä, tarjota työntekijälle riittävästi haasteita sekä edistää sitoutumista omalla toiminnallaan. Sitoutumista voi lannistaa liian valvova johtamistapa tai heikosti rajatut työtehtävät. (Ruohotie & Honka 1999, 9.)

Tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde on hyvä johtaminen, joka suojaa ihmisiä jopa sairastumiselta. (Ojala & Ahonen 2005, 172.) Niemelän, Pirkerin & Westerlundin (2008, 118) mukaan organisaation johtamisjärjestelmä sisältää säännölliset sekä epäsäännölliset kokoukset ja niiden asialistat, tehokkaat kommunikaatiokanavat ja menetelmät että selkeät roolit ja vastuut. Johtamisjärjestelmän voi kuvata organisaation hermostoksi, jonka avulla käsitellään tietoa ja jonka perusteella toimitaan. Isoissa organisaatioissa johtamisjärjestelmät luovat toiminnan edellytykset ja käytännön toimintatavat ovat puolestaan erilaiset johtamisen työkalut. (Ilmarinen 2006, 398.)

Kunnan organisaatioon kuuluu valtuusto, kunnanhallitus, kunnanjohtaja ja eri toimialojen esimiehet. Johtaminen kunnassa tai yrityksessä on toiminnan, erityisesti palvelutuotannon tasolla samanlaista. Kunnan päivittäisessä toiminnassa näkyy johtamisjärjestelmä, koska se määrittelee, kuinka taloudellisesti, laadullisesti ja kuntalaislähtöisesti palveluita tuotetaan. (Lauslahti 2003, 45–52.)

Älykkään johtamisen näkökulmasta johtamismallit vanhentuvat ja johtamisessa tulisi päästä rationaalisen johtamisen yläpuolelle, jossa tilaa on myös sekä emotionaaliselle että henkiselle ajattelulle. Nämä ovat perusteita miksi johtamiseen tarvitaan uusia näkökulmia sopien myös ikäjohtamiseen. Älykäs johtaminen ja ikäjohtaminen perustuvat kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan. (Ilmarinen 2006, 398.) Ikäjohtaminen eli iän ja eri elämänvaiheet sekä niihin liittyvät erityispiirteet huomioiva johtaminen on osa hyvää johtamista ja erityisesti sekä työkyvyn sekä työhyvinvoinnin johtamista. (Andersson ym.2013, 6.)

3.2 Kehityskeskustelut johtamisen välineenä

Tänä päivänä kehityskeskustelut ovat oleellinen osa johtamistoimintaa ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Niitä voidaan pitää tarpeettomina vain täydellisesti toimivissa organisaatioissa, joissa on avointa ja kitkatonta keskustelua sekä vuorovaikutusta. Sovitut ja säännölliset kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden esimiehille ja työntekijöille nähdä oman toimintansa kehittymismahdollisuuksia. (Autio, Juuti & Wink 2011, 35.)

Kehittyäkseen esimiehenä ja johtajina, tulee esimiesten ja johtajien myös saada palautetta omasta toiminnastaan. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa, jolla on negatiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, työpanokseen ja työhyvinvointiin. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työntekijän sitoutumista työhön, erinomaisten työsuoritusten syntymistä ja työhyvinvoinnin kasvua. (Aarnikoivu 2011, 11.) Se tukee työntekijän yksittäistä osaamisen kehittymistä ja hänen ammatillista kasvuaan sekä kehittymistään. Kehityskeskusteluissa selvitetään työntekijöiden sellaista osaamista, joita he eivät pääse riittävästi hyödyntämään nykyisissä työtehtävissä. (Viitala 2009, 186.)

Kehityskeskustelut on työelämän käytännöissä koettu oppimisen ja kasvun näkökulman hyviksi mittareiksi. Näin kehityskeskustelut nivoutuvat oleelliseksi osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. (Wink 2007, 55.) Koskisen (2008, 5) mukaan kehityskeskustelut voidaan kokea irrallisina työkaluina, jos niitä ei ole kytketty muihin johtamisjärjestelmiin. Aktiivisesti ja avoimesti kehityskeskusteluprosessiin osallistumalla johto voi nopeuttaa sekä omaa että organisaation kehittymistä. Kehittyäkseen jokainen tarvitsee mahdollisimman suoran palautteen toiminnastaan ja tämän toimiva kehityskeskusteluprosessi tarjoaa organisaatiolle. (Lindholm & Salminen 2014, 70–71.)

Hyödyllisen kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää pureutumista niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen, kuinka antoisaksi ja hyödylliseksi keskustelu muodostuu varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi. Hyödyllisen perustan kehityskeskusteluille luo niin kutsutut reunaehdot, joita ovat ymmärrys, sitoutuminen, luottamus sekä tietämys. (Aarnikoivu 2011, 12.) Kehityskeskustelu on uudistavaa, kun molemmat osallistujat valmistautuvat siihen hyvin. He suhtautuvat siihen vakavasti ja yleinen luottamuksen ilmapiiri on olemassa. (Välimaa 2014, 93.)

3.3 Esimiehen rooli kehityskeskusteluissa

Puhumisen sijaan esimiehen olisi osattava kuunnella ja kysellä. Kehityskeskusteluissa tapahtuvaa vuorovaikutusta edistää avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Poikela 2005, 43–44.) Esimies tarvitsee tueksi valmennusta, jossa saa tarvittavan tuen ja tiedon keskustelun käymiseksi. Hän tietää varata keskustelulle riittävästi aikaa, keskustelupaikaksi rauhallisen ja neutraalin tilan sekä miettiä keskustelun tavoitteita etukäteen. Jos kehityskeskustelujen pohjana käytetään lomaketta, työntekijä voi palauttaa sen täytettynä ennen keskustelua. Tällöin työntekijän sen hetkiset näkemykset ovat jo tiedossa heti keskustelun alussa, mikä voi helpottaa esimiestä asiaan pääsemiseen. Kehityskeskustelun toteutuessa hyvin esimiehelle selviää työntekijän tiedon lisäksi työntekijän tuen tarve tavoitteidensa toteuttamiseen. (Österbeg 2014, 134–137.)

Hyvässä keskustelussa korostetaan tasa-arvoista kohtaamista ja toisen ymmärtämistä eikä asemaa tai arvovaltaa. Vuorovaikutusta helpottaa tunteiden tunnistaminen, jolla on todettu olevan tutkimusten perusteella myönteistä vaikutusta työilmapiiriin sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Myös tunneosavien esimiesten kehityskeskustelut on koettu hyödyllisinä jopa yksityiskohtaisempina. (Juuti & Rovio 2010, 9; Manka 2012, 105–106.)

Mukavuusrajan ylittämiseen kehityskeskusteluissa vaikuttaa esimiehen persoonana. Rajan ylittämällä tarkoitetaan uskallusta puhua arvoista, asenteista, tunteista ja ihmissuhteista. Keskustelun jäädessä mukavuusrajan alapuolelle, puhe keskittyy loogisiin ja järkeviin tosiasioihin, asiakysymyksiin, koulutuksiin, päämääriin ja tuloksiin. Mukavuusrajan ylittäminen tarvitsee rehellisyyttä ja luottamusta. (Wink 2006, 144.) Luottamusta ja avoimuutta esimiehen ja työntekijän välille lisää tasavertainen vuorovaikutus. (Walsh & Fisher 2005, 38.) Vahva tuloksellisuusajattelu ja kehityskeskustelujen linkittyminen vahvasti johtamisjärjestelmiin, saattavat houkutella esimiestä pitämään kehityskeskustelua suoritusena. Keskustelu voi näin liikkua pelkästään mukavuusrajan alapuolella ja muuttua tekniseksi suoritukseksi. (Wink 2007, 56.)

Aloitteen kehityskeskusteluun tekee tavallisimmin esimies. Tärkeintä on, että molemmat osapuolet (esimies ja työntekijä) pohtivat etukäteen, mitä he haluavat kehityskeskustelulta. Alussa on tärkeää sopia myös kehityskeskustelun tavoitteista. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 125.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun vaikuttaa suoraan keskustelun antiin, eikä sen merkitystä voi liikaa korostaa. Työntekijöiden kokemus kehityskeskustelusta kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies niitä pitää. Kehityskeskusteluihin asennoituminen heijastuu esimiehen kautta työntekijään ja siitä riippuu työntekijän suhtautuminen niihin. Olennaista on myös ymmärtää sen lisäksi, että esimies on motivoitunut ja sitoutunut kehityskeskustelun toteuttamiseen. Kehityskeskusteluun heijastuu esimiehen toiminta laajasti, kaikki se, mitä esimies tekee tai jättää tekemättä. (Aarnikoivu 2011, 84–88, 91.) Kehityskeskustelut vaativat esimieheltä ristiriitatilanteiden hallintaa, vuorovaikutus- ja palautteenantotaitoja. (Appelbaum, Roy & Gilliland 2010, 18.)

Työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä on keskusteleva esimiestyö. Esimiehet, jotka käyttävät keskustelevaa johtamistapaa, luovat työyhteisöön ilmapiiirin, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen, keskinäiseen avuliaisuuteen ja arvostukseen. Kehityskeskustelut ovat keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä. Päivittäin runsaasti oman vastualueensa työntekijöiden kanssa keskustelevat esimiehet käyvät kehityskeskusteluja muita esimiehiä todennäköisemmin. Tällä on myönteinen vaikutus ihmisten työssä jaksamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2002, 106–107.)

4 Kehityskeskustelun merkitys työhyvinvoinnille

Tulevaisuudessa työpaikka valitaan yhä harvemmin sen perusteella, mistä on saatavissa suurin rahallinen ansio. Mukava työyhteisö, työn mielekkyys, työn joustavuus elämäntilanteiden mukaan, itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja kannustava johtaminen nousevat tärkeiksi valintakriteereiksi työpaikan valinnassa. Työn merkitys on murroksessa, mikä tarkoittaa työn merkityksen muuttumista sukupolvien välillä. (Kehusmaa 2010, 173; Manka 2012, 25.)

Kirjallisuudesta löytyy monia erilaisia määritelmiä työhyvinvoinnille. Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Sitä lisää hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssäjaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Toisaalta yhtenäistä työhyvinvoinnin käsitettä voi olla vaikea määritellä, koska työhyvinvointi kuten hyvinvointi ja elämä yleensäkin jäsentyvät jokaisella erilaisiksi. On hyödyllistä pohtia työhyvinvoinnin rinnalla, mitä on hyvä työelämä.

Juutin & Salmen (2014, 37) mukaan hyvä työelämä on sellainen suhde ihmisen ja työn välillä, että ihminen pystyy täyttämään työnsä vaatimukset kunnolla siinä ajassa, mikä hänellä on käytettävissään. Lisäksi siihen kuuluu, että jokainen saa tukea ja arvostusta työtovereiltaan ja esimiehiltään. Näiden keskeisten piirteiden täytyessä ihminen voi kokea mielihyvää työstään, jolloin hän todennäköisesti voi työssään hyvin. Hyvän työn määritelmään taas liitetään tekijät kuten työn mielekkyys, hallinnan tunne työssä, työstä saatu arvostus ja sosiaalinen tuki työssä.

Työhyvinvointia voidaan pitää kilpailutekijänä, joka vaikuttaa ulospäin muotoutuvaan kuvaan organisaatiosta. Sairauspoissaoloja sekä näistä johtuvia kustannuksia on usein vähän hyvinvoivissa työyhteisöissä ja siksi hyvinvoivaa työyhteisöä haluavat tavoitella sekä työnantaja että työntekijätahokin. (Nivala 2006, 93.) Alastalon (2009, 29) mukaan työelämässä tapahtuvaan terveyden edistämiseen ja sairauksien ennaltaehkäisemiseen vaikutetaan pääasiassa muilla keinoin kuin varsinaisilla terveystalveilla. Työelämän terveyttä ja hyvinvointia edistävät hyvät käytännöt ovat keskeisessä asemassa haasteisiin vastatessa. Kehityskeskustelut edustavat hyvää johtamistapaa ja ovat yksi esimerkki hyvistä käytännöistä. Tämän ajan kehityskeskusteluiden tavoitteena tulisi olla dialoginen eli vuoropuhelua käyvä kehityskeskustelu. Myönteisen ilmapiirin tunnusmerkkejä organisaatiossa ovat muun muassa kuunteleminen ja palautteen antaminen. (Rauhala 2015.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut antavat työntekijälle mahdollisuuden keskustella oman esimiehensä kanssa omasta työstään. Silloin se edellyttää oman työtilanteen, kuormituksen ja työhyvinvoinnin syvällistä käsittelyä. (Lindholm & Salminen 2014, 93.) Mikkola (2006, 60) on tutkinut kehityskeskusteluiden toimivuutta. Työntekijöiden näkökulmasta, kehityskeskusteluilla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, jos keskusteluissa ilmenneillä asioilla ja mielipiteillä on konkreettinen vaikutus ja niille tehdään jotain. Esimiesten näkökulmasta kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvoinnin parantumiseen on silloin, kun pystytään istumaan alas rauhassa ja pysähtyä keskustelemaan työntekijää koskevista asioista.

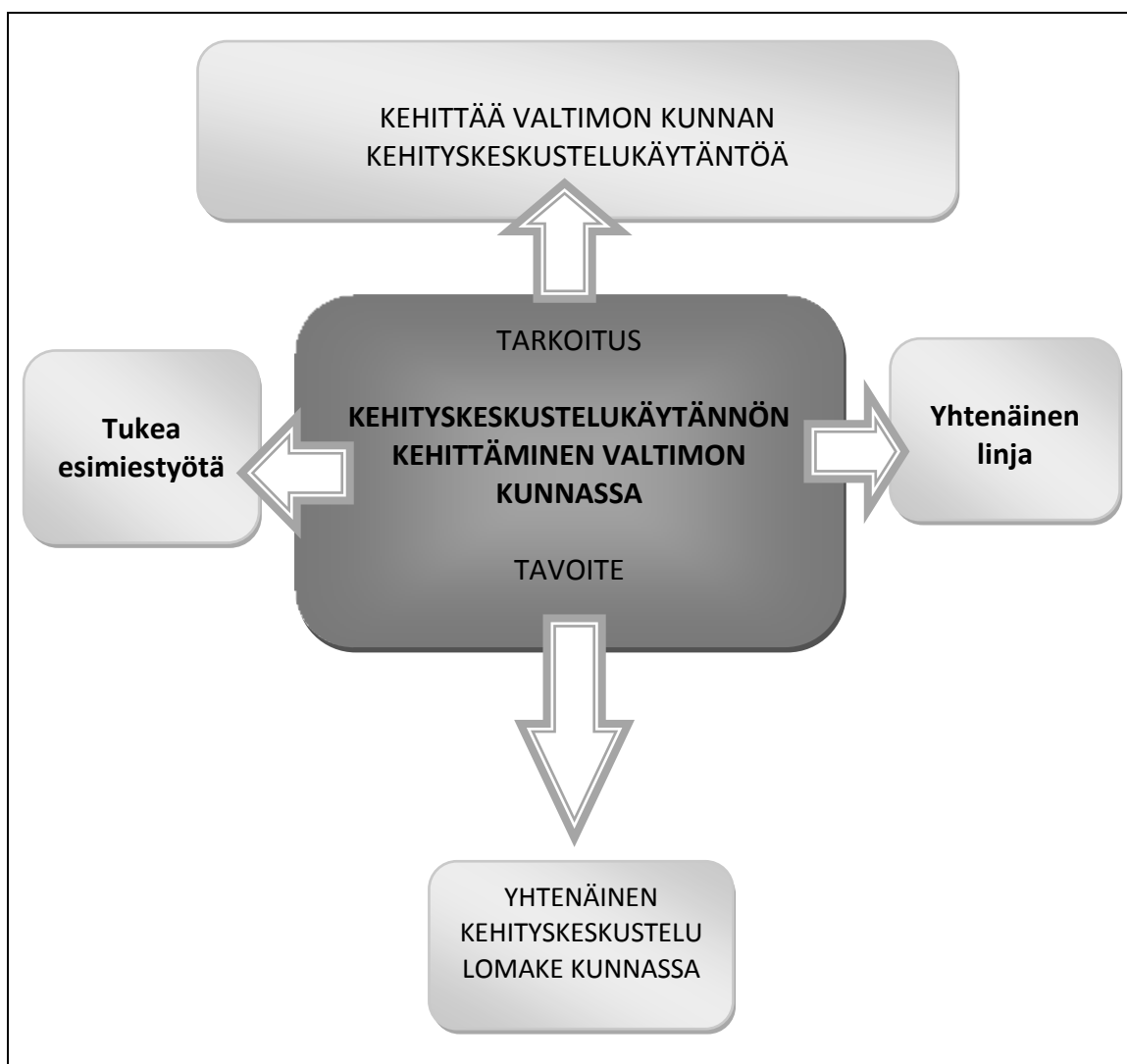
Johtamistyössä rohkaisevat, innostavat ja kannustavat esimiehet käyvät useimmin kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa. Tällä he vahvistavat työntekijän osaamista, sisäistä voimantunnetta ja antavat innostusta sekä energiaa että työniloa, jota tänä päivänä työelämässä erityisesti tarvitaan. Organisaatioiden yksi keskeisin menestystekijä on osaava henkilöstö. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen parantuminen osaltaan rakentaa työilmapiiriä sekä lisää tuottavuutta. (Autio, Juuti & Wink 2011, 56–57; Ruohotie & Honka 1999, 166.) Keskustelemattomuus organisaation sisällä tulehduttaa ilmapiiriä sekä aiheuttaa ahdistusta ja turhautuneisuutta. (Juuti 2010, 38.)

Tutkimusten valossa on muistettava myös työn itsessään lisäävän hyvinvointia, moninaisuuden johtamisen lisäksi. Moninaisuuden johtaminen parhaimmassa tapauksessa tarkoittaa organisaatiossa työntekijän johtamista huomioiden hänen elämäntilanteensa. (Tienhaara 2015.) Työasiat eivät ole ainoastaan syy ihmisten uupumiseen vaan elämä kaikessa monimuotoisuudessaan. (Nummelin 2007, 101.) Työlainsäädäntö edellyttää organisaatioita työhyvinvoinnista huolehtimiseen ja sen merkitys on korostunut väestön ikääntyessä ja sen myötä uhkaavan työvoimapulan vuoksi. Työntekijät pitäisi saada jaksamaan ja viihtymään työssä entistä kauemmin. (Ojala & Ahonen 2005, 35.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Valtimon kunnan kehityskeskustelukäytäntöä tutkimalla tämän hetkistä kehityskeskustelukäytäntöjen tilannetta ja menettelytapoja. Tavoitteena oli tuottaa kunnan tarpeisiin soveltuva kehityskeskustelulomake tukemaan esimiestyötä kunnan eri hallintokunnissa. Samanlaisen kehityskeskustelulomakkeen käytön etuna on yhtenäinen linja kunnassa toteutettaviin kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluilla luodaan pysyviä muutoksia ja vaikutuksia osana Valtimon kunnan henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisella otteella. Menetelmänä olivat lomakehaastattelu sekä työpajatyöskentely. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on kuvattu alla olevassa kuviossa 2.

OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE



Kuvio 2. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Opinnäytetyön teoriaosuus painottaa kehityskeskustelujen olevan yksi johtamisen väline ja kuvaavan hyvää johtamistapaa, jolla on merkittävä osuus myös työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehityskeskusteluilla saadaan positiivista vaikutusta työhyvinvointiin kun kehityskeskusteluissa ilmenneille asioille tehdään jotakin ja työntekijöiden mielipiteillä on konkreettinen vaikutus. Tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelua on lähdetty avaamaan esimiehen näkökulmasta, jolloin johtamisen teema on vahvasti mukana.

Kehittämisessä keskeisintä on tavoitteellisuus ja tähtääminen muutokseen. Kehittämisen avulla tavoitellaan tehokkaampaa ja parempaa toimintatapaa kuin olemassa jo on. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Opinnäytetyön tutkivaa kehittämistoimintaa ohjaavat kysymykset nousivat opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa käydyistä keskusteluista kohdeorganisaation esimiesten kanssa sekä omista pohdinnoista. Tutkijana koin näiden kysymysten olevan keskeisimpiä kysymyksiä tässä kehittämistyössä.

Tutkivan kehittämistoiminnan ohjaavat kysymykset:

1. Miten johtamista voidaan kehittää kehityskeskustelujen avulla?
2. Mikä kehityskeskustelu lomakkeen sisällön merkitys on työntekijän osaamisen edistämiseen?
3. Kuinka kehityskeskusteluissa esiin tulevaa tietoa, esimies voi hyödyntää tukeakseen työntekijöiden työhyvinvointia?

6 Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen

6.1 Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistoiminta

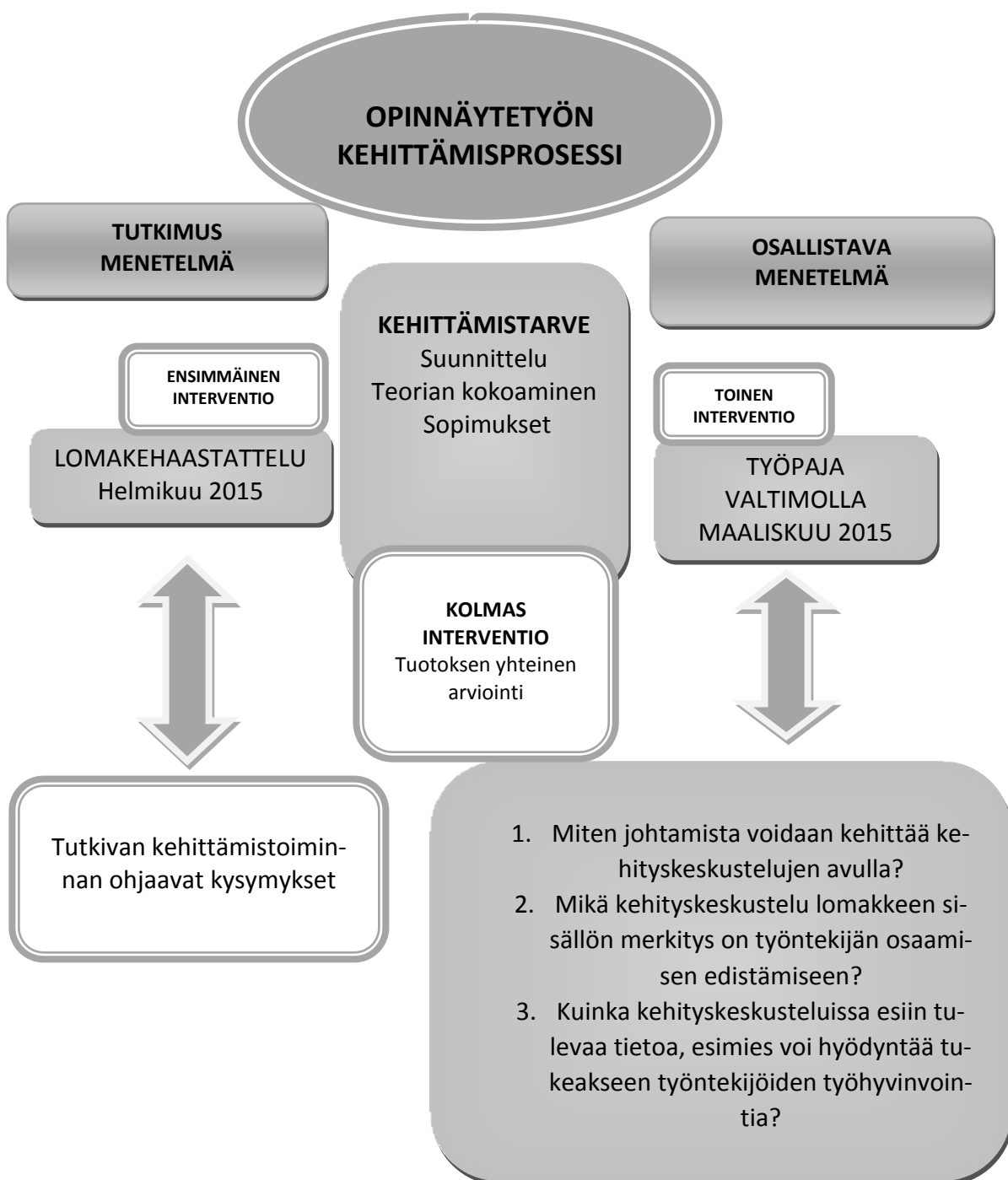
Opinnäytetyössä oli tarkoitus saada toimintatutkimuksellisen lähestymistavan avulla tarkennettua tietoa Valtimon kunnan tämän hetkisistä kehityskeskustelukäytännöistä. Saadun tiedon avulla pyrittiin yhtenäistämään kunnan kehityskeskustelukäytäntöä laatimalla yhtenäinen kehityskeskustelulomake.

Vaihtoehtona toimintatutkimuksen suorittaminen oli erilainen, koska siinä sekoituvat kvalitatiiviset eli laadulliset sekä kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusmenetelmät. Toimintatutkimus on joukko tutkimusmenetelmiä ja sen oleellisia osia ovat tutkimus, yhteistoiminta, toiminnan kehittäminen. Se on luonteeltaan prosessimaista. (Kananen 2009, 11.)

Toimintatutkimusta kuvaa käytännönläheisyys, reflektiivisyys, muutosinterventio sekä ihmisten aktiivinen osallistuminen prosessiin jossa tutkitaan heidän toimintaa. Prosessin tarkoituksena on asioiden muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmaksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Heikkinen 2006, 16.) Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tuoda esille uutta tietoa Valtimon kunnan kehityskeskusteluihin liittyvistä käytänteistä lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelu on yksi laadullinen tutkimusmenetelmä (ks. Vilkkä 2005, 183.) Sen avulla saadun tutkimustiedon pohjalta, käytänteitä pystyttiin edelleen kehittämään.

Opinnäytetyön tekijänä toimin tutkijana, tehden tutkimuskohteeseen interventioita eli tarkoituksellisia väliintuloja, joilla tähdätään muutokseen. Interventio toimintatutkimuksessa tarkoittaa kohdeorganisaatiossa tehtävää muutosta, joka pyrkii avaamaan uusia näkökulmia organisaation toimintatapoihin. Opinnäytetyön tekijänä tehtäväni oli käynnistää muutos ja rohkaista ihmisiä tarttumaan asioihin, että niitä voitaisiin kehittää heidän omista näkökulmistaan paremmiksi. (Heikkinen 2006, 19–20.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pysyviä muutoksia tai vaikutuksia yhtenäisen kehityskeskustelulomakkeen avulla. Kuviossa 3. on kuvattu opinnäytetyön kehittämisprosessi, sen tutkimusmenetelmä ja osallistavan menetelmä. Siinä on kuvattu myös kolme kehittämistä ohjaavaa kysymystä.



Kuvio 3. Opinnäytetyön kehittämisprosessi.

6.2 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö toteutettiin Itä- Suomen lääniin kuuluvassa, Pohjois-Karjalan maakunnan pohjoisimmassa kunnassa Valtimolla, joka on perustettu vuonna 1910. Sen naapurikuntia ovat Nurmes, Sotkamo ja Rautavaara. Valtimon kokonaispinta-ala on 837 km². Kunnan väkiluku 31.12.2013 oli 2 379 asukasta. Valtimon kunnan asukasmäärä on ollut laskusuuntainen viimeisen kymmenen vuoden ajan. Tämä on kuvattu alla olevassa taulukossa 1. (Niemi 2007, 490; Tilastokeskus, 2015; Valtimon kunta, 2015.)

Taulukko 1. Valtimon kunnan asukasluvun kehittyminen vuosina 2005 - 2014 (Tilastokeskus 2015.)

Vuosi	Asukasluku	Vuosi	Asukasluku
2005	2 671	2010	2 458
2006	2 588	2011	2 437
2007	2 541	2012	2 421
2008	2 508	2013	2 379
2009	2 482	2014	2 361

Valtimon kunnan ikärakennetta on kuvattu alla olevassa taulukossa prosentteina. Taulukossa ilmenee 4 vuoden ikärakenteen kehitys. Taulukosta 2. näkyy 15–64 vuotiaiden määrän laskusuunta ja 65 - 74 vuotiaiden noususuunta. (Tasekirja 2013, 12.)

Taulukko 2. Valtimon kunnan ikärakenne vuosina 2010–2013. (Tasekirja 2013, 12.)

Ikärakenne	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013
0-5 vuotiaat	5,4 %	5,7 %	5,7 %	5,4 %
7-14 vuotiaat	7,0 %	7,3 %	7,4 %	7,8 %
15-64vuotiaat	60,8 %	60,2 %	59,1 %	57,5 %
65-74vuotiaat	12,8 %	12,6 %	13,8 %	15,1 %
75-84vuotiaat	10,3 %	10,1 %	9,6 %	9,3 %
85-> vuotiaat	3,7 %	4,1 %	4,4 %	4,8 %

Kuntarakennepäätökset sekä sosiaali- ja terveystalvelulinjaukset ovat kunnan palvelutuotannon, talouden ja hallinnon kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Maaliskuun 2014 aikana tuli maan hallituksen linjaus palveluiden järjestämisvastuun jakautumisesta viiteen (5) ns. ERVA -alueeseen, joiden käytännön toteutus ja vaikutus Valtimon kunnan toimintaan on vielä auki. Kunnassa on tehty vuoden 2013 aikana merkittäviä päätöksiä ja aloitettu isoja hankkeita. Näitä olivat muun muassa vanhusten palvelutalon rakentamisen aloittaminen ja valokuidun myötä nopeiden tietoliikenneyhteyksien ulottuminen kaikille kunnan asukkaille. (Tasekirja 2013, 3.)

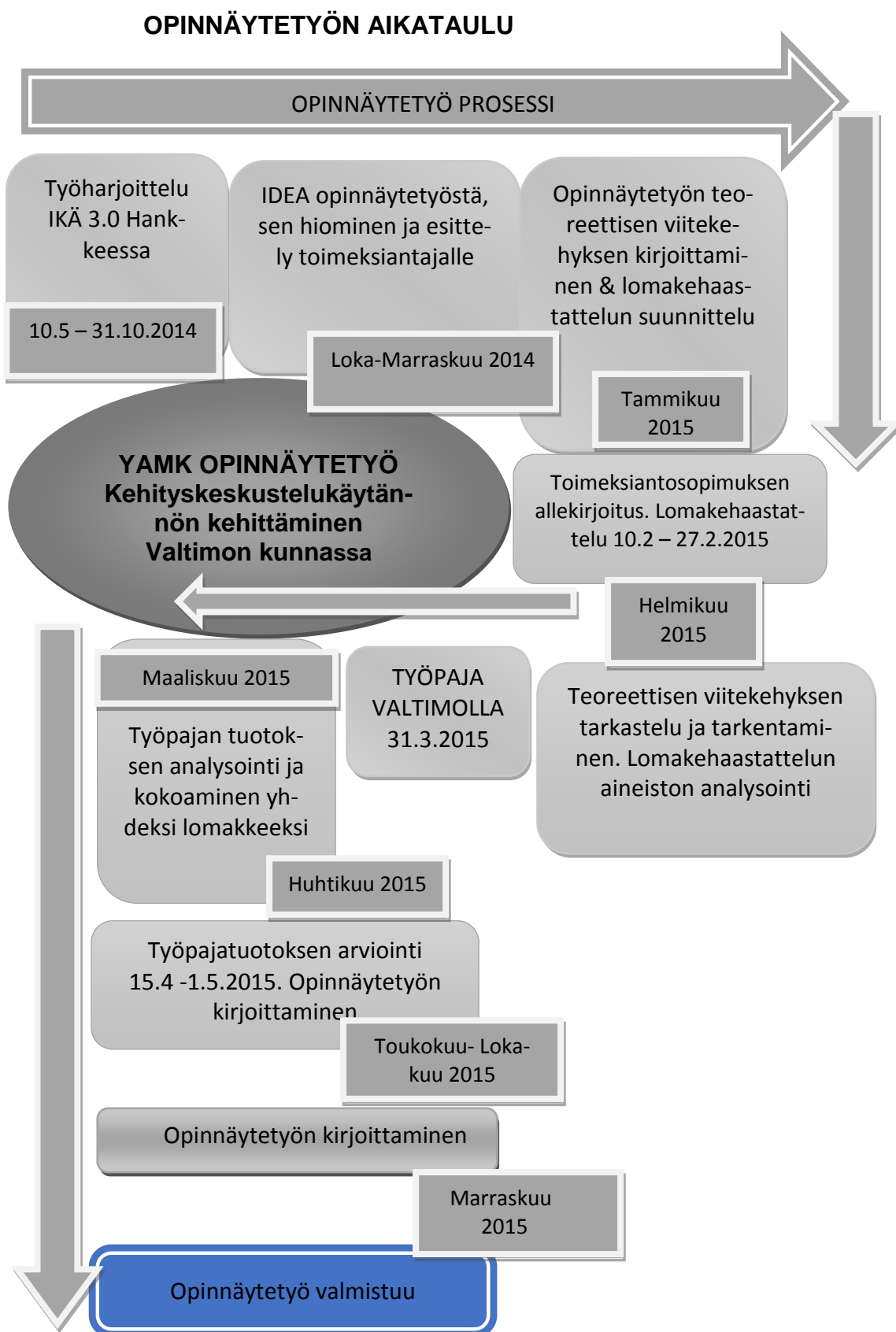
Valtimon työvoiman määrä vuonna 2013 oli 1006 henkilöä, joista 31.12.2013 työttömänä oli 157 henkilöä, luvun vuonna 2012 ollessa 143 henkilöä. Tällä hetkellä Valtimon kunnalla ei ole voimassa olevaa strategiaa vaan kunnassa toimitaan talousarvion tavoitteiden mukaisesti. Valtimon kunnassa odotetaan ratkaisua SOTE laista, joka toteutuessaan vaikuttaa oleellisesti kunnan toimintoihin. (Mustonen, 2015.) Valtimon kunnan palveluksessa 31.12.2013 oli 183 vakinaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, joista 8 työskenteli keskushallinnossa, lomitus- ja maaseututoimissa. Lomittajina työskenteli 84 henkilöä, sosiaalitoimissa 46 henkilöä, sivistys- ja vapaa-aikatoimissa 31 ja ympäristö ja teknisissä palveluissa 20 henkilöä. (Tasekirja 2013, 15.)

Valtimon kunta oli mukana 1.6.2014–31.5.2015 välillä toimineessa Ikä 3.0 -hankkeessa. Itse olin hankkeessa mukana työharjoittelijana suorittaen vapaasti valittavia opintojani. Harjoitteluni painottui Valtimon pilottiin jonka tavoitteena Ikä 3.0 -hankkeessa oli kehittää yhteisiä käytänteitä ikäjohtamiseen kunnan eri toimialoilla. Erityisesti kehityskeskusteluja toivottiin kehitettävän siten, että kuntaan saataisiin yhteiset käytännöt yksilöllisten, työyhteisöjen ja koko organisaation ennakoivaa kehittämistä palvelemaan. (Franssila, 2014.) Hankkeen kautta syntyi aihe opinnäytetyölle. Yhteistyö hankkeessa mukana olleiden kunnan esimiesten kanssa jatkui jalostamalla hankkeen toimesta noussutta kehittämisen kohdetta. Ikä 3.0 -hankkeeseen osallistui 10 esimiestä kunnan eri hallintokunnista. Heidän lisäksi opinnäytetyöhön esitettiin osallistuvan vielä kaksi esimiestä. Heihin otettiin yhteyttä sähköpostin välityksellä.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa otettiin yhteyttä sähköpostilla sovittuihin Valtimon kunnan kahteentoista esimieheen. Kahdelta heistä ei saatu vastausta sähköposteihin, joten he jäivät opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyöhön osallistuneet työskentelevät esimiestehtävissä hallintotoimistossa, maaseututoimistossa, rakennus- ja ympäristötoimistossa, avopalveluissa sekä päivähoidossa. Maaseututoimiston esimiesten työntekijöinä työskentelevät lomittajat, hajaantuvat Pielisen Karjalan kuntiin. Valtimon kunta huolehtii lomitustoiminnan järjestämisestä Pielisen Karjalassa.

6.3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus (liite 1) allekirjoitettiin kohdeorganisaatiossa kunnanjohtaja Leena Mustosen toimesta. Opinnäytetyön aikataulu on kuvattu alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4. YAMK Opinnäytetyöprosessi.

Koko opinnäytetyön prosessin ajan, yhteyttä kohdeorganisaatioon pidettiin sähköpostin välityksellä. Esimiesryhmälle lähetettiin sekä yhteisiä, että henkilökoh-
taisia sähköposteja opinnäytetyöprosessiin ja aikatauluihin liittyen. Sähköpostin
käyttö johtui suurimmaksi osaksi maantieteellisestä välimatkasta, mutta osoit-
tautui helpoimmaksi tavaksi tavoittaa kaikki yhtä aikaa sekä tiedottaa kaikkia
samanaikaisesti.

Lomakehaastattelua varten tarvittut palautuskuoret saatiin Ikä 3.0 -hankkeesta.
Muut kustannukset kuten matkakulut, paperit, tulostukset ja kahvitarjoilun huo-
lehdin opinnäytetyön tekijänä. Valtimon kunnan työntekijät saivat käyttää työai-
kaa lomakehaastatteluun vastaamiseen sekä työpajaan osallistumiseen.

7 Opinnäytetyön aineiston keruu

7.1 Lomakehaastattelu

Opinnäytetyön ensimmäinen interventio oli lomakehaastattelun (liite 3) toteut-
taminen. Interventiolla eli tarkoituksellisella väliintulolla tutkimuksen kohteeseen
tarkoitetaan tutkimuksessa väliintuloa toisen ihmisen maailmaan esimerkiksi
haastatteleamalla heitä. (Vilkkä 2005,179.) Lomakehaastattelukaavake lähetettiin
eri hallintokuntien kymmenelle esimiehelle. Esimiehille lähetetty lomakehaastat-
telu oli ensimmäinen aineistonkeruu ja tällä tavoin kerättiin aineisto opinnäyte-
työn tutkimuksellisen osuuden pohjaksi. Ennen tutkimuksen alkua, haastattelu-
lomakkeelle suoritettiin esitestaus kahdella esimies asemassa olevalla. Esites-
tauksen perusteella tehtiin muutokset lopulliseen haastattelulomakkeeseen. Esi-
testauksella pyrittiin minimoimaan väärinymmärrykset ja muutokset koskivat lä-
hinnä kysymysten asettelua sekä kieliopillisia virheitä.

Lomakehaastattelun kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön tietoperustaan, joka nojautuu kehityskeskusteluista johtamiseen ja siinä erityisesti esimiehen rooliin. Tietoperustaan on koottu myös teorialtietoa kehityskeskusteluiden vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sillä on siinä merkittävä arvo. Lähteinä tietoperustassa on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Lomakehaastattelussa kysyttiin tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, joille löytyy perustelu tutkimuksen viitekehystä, joka on tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009,75.) Lomakkeen huolellinen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista. Suunnittelussa huomioitavaa on tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja aineiston jatkokäsittely, jotta asetettuihin tutkimusongelmiin saadaan vastaukset. Tunnusmerkkejä hyvälle lomakkeelle ovat ulkoasun siisteys ja selkeys, looginen järjestys kysymyksille sekä aineiston jatkokäsittelyn helppous. (Heikkilä 2010, 47–49.) Vastaajille annettiin avoimilla kysymyksillä mahdollisuus sanoa, mitä heillä todella oli mielessään, eikä heitä kahlittu monivalintatyypisillä kysymyksillä valmiisiin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja tai tavoitteena on saada yhtä asiaa koskevaa kokemustietoa, on lomakehaastattelu silloin toimiva aineiston keräämisen tapa. (Vilkka 2005, 101.) Lomakehaastattelu valittiin juuri sen vuoksi, että se oli joustava tapa saada vastauksia sekä jokaisen vastaajan henkilökohtainen, että rauhassa mietitty mielipide tutkittavasta asiasta. Teoriaan pohjaten, kehityskeskusteluiden pitäminen on esimiehelle haastavaa mutta oikeiden käytäntöjen löytymisen jälkeen, se on organisaatioille merkittävä potentiaali. Kehityskeskusteluissa avautuu työntekijän maailma kysymysten varassa, joita esimies esittää. Keskusteluissa lomake on tukena ja esimiehestä on kiinni, mihin suuntaan keskustelun kulku etenee. Tämän vuoksi lomakehaastattelussa painotettiin kehityskeskustelu käytäntöihin liittyviä kysymyksiä sekä keskustelun sisältöön liittyviä kysymyksiä.

Lomakehaastattelu lähetettiin vastaanottajille postitse Helmikuun 10 päivä. Sen mukana oli saatekirje (liite 2) ja postimaksulla varustetut vastauskirjekuoret. Vastausaikaa tutkimukseen osallistuville annettiin 27.2.2015 saakka. Käytännössä vastauksia odotettiin vielä seuraavan viikon ajan. Tällä huomioitiin postin kulussa tapahtuvat viivästykset. Lomakehaastatteluun vastaaminen tapahtui postitse vastaajan nimettömyyden ja tunnistamattomuuden vuoksi.

Kymmenestä lomakehaastattelusta vastauksia saatiin takaisin kuusi. Tutkimukseen osallistuminen tapahtui anonymisti joten, vastausta siihen miten monesta eri hallintokunnasta opinnäytetyöhön osallistuttiin tiedonantajana, ei tässä tutkimuksessa voida sanoa. Lomakehaastattelun vastaukset käytiin läpi hyödyntäen sisällönanalyysin menetelmän keinoja, jolloin tarkoituksena on saada tutkitavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa niin, että tutkittava ilmiö pystytään käsitteellistämään. Vastausten läpikäyminen aloitettiin kirjoittamalla vastaukset paperille puhtaaksi. Sen jälkeen vastukset ryhmiteltiin. Menetelmän avulla pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus ja valitsemaan analyysiyksiköt aineiston tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimukselle asetettujen tehtävien mukaisesti.

Tarkoituksena oli hyödyntää aineistolähtöisen sisällön analyysia ja ensin pelkistää aineisto eli kirjoittaa aineisto auki. Tämän jälkeen ryhmitellä aineisto ja edelleen teemoittaa tutkimusaineisto. (ks. Kyngäs & Vanhanen 1999,3–4; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 ja 101.) Teemoittamisella tarkoitetaan, että analysoitaessa aineistoa, siinä tarkastellaan aineistosta toistuvasti nousevia samoja piirteitä eli teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka. (Vilkkä 2005, 140.)

Ryhmittelyt perustuivat samankaltaisiin asioihin, joita vastauksista alkoi nousta, kun lomakehaastattelun vastauksia kirjoitettiin auki. Tämän avulla etsittiin opinnäytetyön kehittämiskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Ryhmittelyn jälkeen, vastauksista etsittiin samaa kuvaavia teemoja, jotka nostettiin ”katto” teemoiksi. Tähän käytettiin apuna eri värejä helpottamaan samankaltaisuuksia kuvaavia teemoja. Väreistä punaisella koodattiin positiivissävytteisiä asioita. Sinisellä koodattiin negatiivisimmin sävyttyneet vastaukset. Neutraalien vastausten värinä käytettiin vihreää. Värien käyttö auttoi hahmottamaan myös vastausten määrää jokaisesta kysymyksestä. Tärkeintä värien käytön suhteen on se, että tutkija on määritellyt, mistä värikoodit tunnistaa ja on tehnyt ne selkeällä tavalla. (KvaliMOTV, 2015.)

7.2 Työpajatyöskentely

Työpajapäivä toteutettiin 31.3.2015 Valtimon kuntalaisten talolla. Kutsu työpajaan lähetettiin esimiehille sähköpostin välityksellä (liite 4). Se sisälsi tietoa työpajasta sekä sen aikataulusta. Työpajapäivän tarkoituksena oli ideoida kysymykset kehityskeskustelulomakkeeseen. Ilmoittautumisen jälkeen oli tiedossa, että työpajaan on tulossa 4–5 osallistujaa, valikoitui menetelmäksi aivoriihi- eli ”brainstorming” toimintamalli.

Toimintamallina aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä. Sen runko on viisi vaiheinen, joista ensimmäinen vaihe on menetelmään tutustuminen. Toinen on ongelman asettaminen ja rajaaminen ja kolmannessa vaiheessa ideoidaan, neljännessä vaiheessa arvioidaan. Viides ja viimeinen vaihe on ideoiden valintavaihe. (Innokylä 2015.) Aivoriihi on yksi menetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa erilaisiin kehittämishankkeisiin uusia ratkaisuja, näkökulmia ja ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 143.) Aivoriihen periaatteena on tuottaa määrältään paljon ideoita, jolloin todennäköistä on, että niiden joukossa on myös toteuttamiskelpoisia ideoita. Aivoriihi toimii yhden vetäjän avulla ja sopii n. 5–12 hengen ryhmälle, joka saa rajatun tehtävän ratkaistavaksi. Toimin tutkijana työpajan vetäjänä, jolloin kirjasin kaikki ideat ja ajatukset ylös.

Jokaiselle työpajaan tullee oli tehty oma kooste tutkimustuloksista. Teemoista tehtiin esimerkkikysymyksiä, jotka tutkimuksesta nousi esiin ja joita toivottiin kehityskeskustelulomakkeen sisällöksi. Tämän tarkoitus oli herätellä ajatuksia. Asiat nousivat lomakehaastattelun tuloksista, joten ne muutettiin vain kysymysmuotoon. Teemojen ja kysymysten alla oli tyhjää tilaa omia merkintöjä varten. (Innokylä 2015.)

Työpajatyöskentely alkoi tervetulotoivotuksen, kahvin sekä lomakehaastattelun alustavien tulosten läpikäymisen jälkeen. Alustavat tulokset johdattelivat läsnäolijoita päivän aiheeseen. Työpajaan osallistui 5 esimiestä, joiden kanssa lähdimme työstämään kehityskeskustelulomaketta. Työpajan teemat oli koottu (liite 5) lomakehaastattelun vastauksista. Työpajan yhdeksi teemaksi lisättiin alussa käydyin keskustelun perusteella taustatiedot, vaikkei se noussut esille lomakehaastattelussa. Tämä sen vuoksi, että kehityskeskustelulomakkeesta tulisi johdonmukainen. Taustatiedot olivat myös lomakkeissa, joita osalla esimiehistä, oli ollut käytössä. Työpajassa esimiehet osallistettiin kokoamaan kehityskeskustelulomaketta ja he pystyivät ottamaan kantaa sen suunnitteluun kokonaisvaltaisesti.

Työpajassa istuttiin ison pöydän ympärillä. Lähdimme käymään teemoja yksitellen läpi, työpajan vetäjänä esittelin läpi käytävän teeman. Jokainen osallistuja ideoi omia ajatuksiaan ensin paperille. Sen jälkeen jokainen vuorollaan sai sanoa idean, millä tavoin juuri tätä asiaa kysyttäisiin kehityskeskustelulomakkeessa. Kirjasin ideat ylös ja kokosin ne teemoittain omille papereille. Kun kaikki teemat oli käyty läpi, ne järjesteltiin paperille toisen kokoustilan pöydille valintavaihetta varten. Ne olivat siinä järjestyksessä, jossa ne oli käyty läpi. Valintavaiheessa osallistujilla oli vielä mahdollisuus tarkastella ja arvioida ideoita kriittisesti. Osallistujilla oli lopussa lupa tehdä merkintöjä tehtyihin ideoihin tai äänestää parhaimpia niin halutessaan + merkillä. (Innokylä 2015.)

8 Opinnäytetyön tulokset

8.1 Kehityskeskusteluihin liittyvät käytänteet Valtimon kunnassa

Lomakehaastattelun (liite 3) avulla haettiin tietoa kohdeorganisaation kehityskeskusteluihin liittyvistä käytänteistä. Siinä pyrittiin antamaan vastaajille mahdollisuus kertoa mielipiteensä avoimesti ja mahdollisimman laajasti. Sen tarkoituksena oli antaa mahdollisuus vaikuttaa tulevan kehityskeskustelulomakkeen sisältöön kokonaisvaltaisesti. Jokaisen esimiehen oma asenne vaikuttaa siihen, kuinka paljon kehityskeskustelua organisaatiossa arvostetaan. Kymmenestä lähetetystä lomakehaastattelusta palautui kuusi kappaletta, joka on 60 % koko tutkimuksesta.

Lomakehaastattelun ensimmäisillä kysymyksillä kartoitettiin vastaajien taustatietoa sukupuolesta, työkokemuksesta esimiehenä ja työkokemuksesta Valtimon kunnan palveluksessa. Yhtenä taustatietoihin liittyvänä kysymyksenä, vastaajilta haettiin tietoa työntekijöiden lukumäärästä, joiden kanssa kehityskeskusteluja käydään. Tähän tutkimukseen osallistuneet olivat kaikki naisia, joten tutkimuksessa ei voitu tehdä vertailua miesten ja naisten välisistä vastauksista.

Tutkimukseen osallistuneen kuuden esimiehen esimieskokemus vaihteli 4–30 vuoden välillä jolloin keskiarvo työkokemusvuosista esimiehenä oli 15,6 vuotta. Työkokemusvuosista Valtimon kunnan palveluksessa keskiarvo oli 15,9 vuotta, kun vaihteluväli tässä oli 2–30 vuotta. Vähimmäismäärä työntekijöistä joiden kanssa kehityskeskusteluja käytiin, oli 2 työntekijää, kun taas enimmäismäärä 40 työntekijää.

Lomakehaastattelussa kysyttiin vastaajien kehityskeskustelujen toteutumista oman esimiehen kanssa. Saamastani aineistosta nousi esille, että kehityskeskustelujen toteutuminen oman esimiehen kanssa oli vaihtelevaa. Kehityskeskustelut vastaajien mukaan toteutuivat oman esimiehen kanssa suunnilleen kerran vuodessa. Kaikkien vastaajien kohdalla kehityskeskustelu oman esimiehen kanssa ei ollut toteutunut ollenkaan tai toteutui harvemmin, noin 3 vuoden välein.

Esimiestyössä, esimiehen oma asennoituminen vaikuttaa ratkaisevasti kehityskeskustelujen onnistumiseen, joten lomakehaastattelussa vastaajien tuli arvioida, kuinka tärkeinä he itse kehityskeskustelua pitivät. Yhdessä vastauksessa esimies oli vastannut, ettei kokenut kehityskeskustelua omalla kohdallaan tarpeelliseksi. Muiden vastausten mukaan vastaajat itse pitivät lähes kaikissa vastauksissa kehityskeskusteluja tärkeinä ja tarpeellisina, samoin niiden käymistä vuosittain. Vastauksissa kehityskeskustelun tarpeellisuutta kuvattiin näin:

”Erittäin tärkeänä. Kerrankin on aikaa istahtaa esimiehen/työntekijän kanssa ja puhua rauhassa”

”Ovat tärkeitä”

”Työntekijöiden kannalta tarpeellisia”

Kehityskeskustelujen määrä on riippuvainen, mikä on organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta tarkoituksenmukaista. Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa hyvinkin eri tavoin mutta tarkoituksena on, että valittu käytäntö sopii toimintaan. Lomakehaastattelussa selvitettiin vastaajien kokemuksia siitä, kuinka usein heidän pitämänsä kehityskeskustelut toteutuivat. Vastauksissa kehityskeskustelujen toteutumisessa omien työntekijöiden kanssa vastaukset hajosivat selkeästi kahteen osaan. Vastaajista toisen puolen pitämät kehityskeskustelut toteutuivat vuosittain. Vastauksissaan he ilmaisivat asiaa seuraavilla tavoilla:

”Kerran vuodessa normaalisti”

”Olen pyrkinyt pitämään kerran vuodessa”

”Kerran vuodessa”

Toisen puolen kehityskeskustelut eivät toteutuneet, niissä oli vuosien taukoja tai niistä jäi osa pitämättä joka vuosi. Vastaajat kokivat että:

”Työtehtäväni ovat olleet nyt muutaman vuoden liian laajat, jotta olisin ehtinyt ko. haastattelut toteuttaa”

”Harvoin, koska joskus tavallinen keskustelu muuttuu joltain osin kehityskeskusteluksi”

”Joka vuosi joku jää pitämättä”

Organisaation kehityskeskustelukäytännön kannalta esimiesten oma suhtautuminen kehityskeskusteluiden pitämiseen on tärkeä. Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää vastaavasti kuinka usein he pitivät tärkeinä kehityskeskustelujen toteutumisen. Kaikissa vastauksissa pidettiin kehityskeskustelujen toteutumista vuosittain tärkeänä. Yleisimmät vastaukset olivat:

”Joka vuosi!”

”Kerran vuodessa, tarvittaessa (jos isoja muutoksia toiminnoissa) kahdesti vuodessa”

Kehityskeskusteluiden pitäminen vaatii taitoa ja niissä heijastuu herkästi esimiehen oma asenne. Lomakehaastattelussa haettiin vastaajien kokemuksia kehityskeskustelujen pitämisestä. Kysymykseen millaisena koet kehityskeskustelujen pitämisen, vastaajat vastasivat totuudenmukaisesti. Tässäkin kysymyksessä vastaukset jakaantuivat selkeästi kahteen osaan. Toinen osa koki kehityskeskustelujen pitämisen tärkeänä, osana johtamistyötä, mukavana ja luontevana. Niiden pitäminen ei pelottanut tai jännittänyt. Asiaa vastauksissa kuvattiin näin:

”Hyödylliseksi, joka kerta tuntuu, että pääsee vähän lähemmäksi työn tekijää”

”Tärkeänä osana johtamistyötä. Koen asian luontevana”

Toinen osa vastaajista koki niiden pitämisen vaivaannuttavina ja vaikeina, jossa heijastui keskusteluun osallistuvien kokemattomuus:

”Vaikeina. Pitäisi saada koulutusta!!”

”Hieman vaivaannuttavana. Johtunee molempien osallistujien kokemattomuudesta”

Kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi esimiehiltä kysyttiin kehittämistarpeita, joita kehityskeskusteluihin liittyy. Lomakehaastattelussa vastaajia pyydettiin arvioimaan millaisia haasteita kehityskeskusteluiden pitämiseen liittyy. Vastaajien mukaan haasteita ovat hankaluus yhteisen ajan löytymiseen, palautteen antamiseen oikein sekä tunnetiloihin liittyvät kokemukset. Yhden vastaajan mielestä haastavinta on sanattomien viestien tulkitseminen:

”Pitäisi käydä vaikeat asiat läpi ja kuitenkin antaa kehujakin”

”Joskus tunnelataus tai väsymys voi viedä väärille urille keskustelun”

”Vastapuolen sanattomien viestien aistiminen”

Lomakehaastattelussa selvitettiin esimiesten valmistautumisesta kehityskeskustelujen pitämiseen. Vastauksissa tuli esille se, että kehityskeskusteluiden pitämiseen valmistauduttiin huolellisesti. Valmistautumistapoja oli monia joista yleisimpiä olivat edellisen kehityskeskustelulomakkeen tarkastaminen ja työntekijän senhetkisen tilanteen arvioiminen työhistorian ja työskentelytavan valossa. Valmistautumistapoja kuvaa seuraavat vastaukset:

”Kyllä, käyn läpi edellisen keskustelun ja päätän etukäteen vuoden teeman”

”Luen edellisen vuoden lomakkeen. Tutkailen jos löytyisi sopivia koulutuksia”

Kehityskeskusteluiden tukena toimii lomake, joka antaa pohjan keskustelulle ja vie keskustelua eteenpäin. Kehityskeskustelujen tilanteen kartoittamiseksi, esimiehiltä kysyttiin kehityskeskustelulomakkeen käytöstä. Heidän tuli myös arvioida, mikä niissä on ollut hyvää.

Kaikilla tähän vastanneilla vastaajilla oli ollut käytössään lomake. Osalla vastaajista oli ollut toimiva mutta osalla vastaajista lomake oli ollut huono tai siinä oli ollut liikaa kysymyksiä. Vastaajat ilmaisivat asiaa näin:

”Kyllä, on toimiva lomake”

”On ollut, en ole miettinyt hyviä ja huonoja puolia”

”Niissä täytyisi olla kohta, jossa käytäisiin työntekijän henkilökohtaisia asioita läpi, koska ne vaikuttavat työntekoon, motiiviin, ehkä taitoonkin ja minun olisi ehkä hyvä jotain tietää”

Lomakehaastattelun tarkoituksena oli löytää yhteiset teemat, joita kehityskeskustelulomakkeen sisällöksi toivottiin. Näitä asioista kartoitettiin kahdella eri kysymyksellä. Lomakehaastattelussa kysyttiin aiheita, joita kehityskeskusteluissa on käsitelty ja sisältöalueita, joita pidettiin tärkeinä. Tulosten analysoinnin yhteydessä nämä kysymykset käsiteltiin yhdessä, koska osa vastaajista oli vastannut vain toiseen kysymykseen ja jättänyt toiseen vastaamatta. Vain toiseen kysymykseen vastanneet olivat kuitenkin ympyröineet tai numeroineet teemoja, jotka halusivat suunnitteilla olleen kehityskeskustelulomakkeen sisällöksi. Tämän vuoksi vastauksista saatiin esille toivotut asiat. Lomakehaastattelussa nousi vahvasti esille yhtenäiset teemat, joita kehityskeskustelulomakkeen sisällöksi toivottiin. Teemat pohjautuivat menneen toimintakauden arviointiin, osaamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen painopisteisiin sekä osaamisen hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen.

Vahvasti vastauksissa tuli esille myös työhyvinvointiin liittyvät teemat kuten työssäjaksaminen, työilmapiiri ja palauteen antaminen ja saaminen. Vastausten teemat kuvattiin seuraavasti:

”Mennyt vuosi. Työvuoden onnistumisen arviointi”

”Perustehtävä ja siitä suoriutuminen”

”Kehittymishalukkuus – Koulutustoivomukset”

”Millaisia tavoitteita tälle, tuleville, seuraaville vuosille”

”Työhön sitoutuminen – tulevaisuus. Muutosten läpivieminen”

”Henkilön työssä jaksaminen”

”Työntekijöiden välisiä suhteita. Työyhteisö ja työilmapiiri”

Lisäksi lomakehaastattelussa kysyttiin, miten vastaajat kehittäisivät kehityskeskusteluihin liittyviä käytäntöjä Valtimon kunnassa. Vastauksista nousi selkeitä kehityskeskustelukäytännön kehittämistarpeita. Niitä olivat selkeän ajankohdan päättäminen kehityskeskustelujen pitämiselle koko organisaatiota ajatellen ja niiden aikataulujen kiinni pitämistä. Kehityskeskusteluista toivottiin tasapuolisia sekä säännöllisiä ja yhteenvetoa kehittämisentarpeista/ ideoista joita nousee eri hallintokunnittain. Vastauksia kuvattiin näin:

”Itse pitäisi jämäkämmin pitää kiinni aikatauluista”

”Säännöllisyys – kaikille tasapuolisesti”

”Kehityskeskustelut ovat ensimmäisenä jäämässä parempaan hetkeen kun on kiire ja vähän väkeä”

”Kuntaan laadittaisiin omanlainen kehityskeskustelulomake”

Lomakehaastattelun viimeisellä kysymyksellä haettiin vastausta mihin asioihin vastaajat kokivat tarvitsevansa osaamista kehityskeskusteluja ajatellen. Vastuksista kävi ilmi, että esimiehet kokivat tarvitsevansa koulutusta sekä selkeää lomaketta kehityskeskustelujen läpikäymistä ajatellen:

”Otan mielelläni kaikkea opetusta vastaan!”

”Hyvä, selkeä, simppeli lomake otetaan heti vastaan kuin mahdollista!”

8.2 Kehityskeskustelulomakkeen sisältö

Esimiehille järjestettiin yksi työpaja, johon teemat oli koottu lomakehaastattelun pohjalta. Työpajatyöskentely alkoi lomakehaastattelun tulosten läpikäymisellä, jotka johdattelivat paikalla olleita aiheeseen. Sen jälkeen kävimme yleistä keskustelua kehityskeskustelulomakkeesta, kehityskeskustelutilanteesta sekä kokemuksista niistä. Aiheena kehityskeskustelu herätti esimiehissä monenlaisia ajatuksia. Kehityskeskustelulomakkeen sisältöä lähdettiin muovaamaan aloittamalla keskustelu taustatiedoista, joita lomakkeen alussa kysyttäisiin. Esimiehet esittivät vuorotellen aivoriihi- toimintamallin mukaisesti ehdotuksia, joita työpajan vetäjänä kirjasin ylös. Näin jatkettiin jokaisen teeman kohdalla.

Työpajatyöskentelyssä lähdettiin jatkamaan kehityskeskustelulomakkeen jalostamista eteenpäin. Lomakehaastattelun tulosten mukaan esimiehet olivat nostaneet tärkeimmiksi teemoiksi:

- 1) Taustatiedot
- 2) Menneen toimintakauden arviointi
- 3) Osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen
- 4) työssä jaksaminen
- 5) Palautteen antaminen ja saaminen

Työpajan lähtötilannetta kuvaa alla olevassa kuviossa 5. Teemojen esimerkkikysymykset nousivat lomakehaastattelun vastauksista ja ne vain muutettiin kysymysmuotoon.

TAUSTATIEDOT	
MENNEEN TOIMINTAKAUDEN ARVIOINTI	<p>Esimerkiksi: Miten koen saavuttaneeni edellisessä kehityskeskustelussa asettamani tavoitteet?</p> <p>Mitkä asiat onnistuivat menneellä toimintakaudella ja mihin jäi toivomisen varaa sekä mitkä tekijät vaikuttivat näihin?</p>
OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	<p>Esimerkiksi: Miten työsi on viime aikoina muuttunut?</p> <p>Tärkeimmät tavoitteesi tulevalla toimintakaudella? Mikä mahdollisesti edesauttaa/haittaa tavoitteiden saavuttamista?</p> <p>Millä tavoin olet kehittänyt osaamistasi? Millaista tukea tarvitset kehittämiseesi ja osaamisesi?</p> <p>Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita sinulla on?</p>
TYÖSSÄ JAKSAMINEN	<p>Esimerkiksi: Ovatko työtehtävät sopivan haastavia / tyydyttäviä? Toivotko, että taitojasi voitaisiin käyttää paremmin, miten?</p> <p>Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?</p>
PALAUTTEEN ANTAMINEN JA SAAMINEN	<p>Esimerkiksi: Millaista palautetta haluan antaa esimiehelleni?</p> <p>Esimieheni palaute minulle?</p>

Kuvio 5. Työpajan Lähtötilanne.

Kehityskeskustelulomakkeen sisältöä lähdettiin ideoimaan aivoriihimenetelmän avulla kysymys kerrallaan. Sen avulla esiin nostettiin monia hyödynnettäviä ideoita. Työskentely aloitettiin taustatiedoista edeten viimeiseen teemaan, palautteen antamiseen ja saamiseen. Aivoriihen viimeisessä vaiheessa, esimiehet kävivät vastaukset vielä läpi. Valintavaiheessa kehityskeskustelulomakkeen sisältö oli hahmottunut, joten kokonaisuuden hahmottaminen oli siten helpompaa.

Kehityskeskustelulomakkeen lopullinen sisältö muovautui työpajassa syntyneistä ideoista, jotka saivat eniten valintavaiheessa kannatusta. Osallistujat laativat yhdessä kehityskeskustelulomakkeen, joka laitettiin vielä yhteisen arvioinnin kohteeksi, koska kaikki eivät olleet päässeet työpajaan mukaan. Työpajassa syntynyt lopputulos on kuvattu alla olevassa kuviossa 6. Työpajassa teemat säilyivät samana, mutta ne esitettiin työskentelyn jälkeen hieman eri muodossa:

- 1) Taustatiedot
- 2) Menneen toimintakauden arviointi
- 3) Palautteen antaminen ja saaminen
- 4) Osaaminen ja henkilökohtainen kehittyminen
- 5) Hyvinvointi ja työssäjaksaminen
- 6) Kehittymis- ja kouluttautumistarpeet

TAUSTATIEDOT	<p>Nimi</p> <p>Yksikkö</p> <p>Esimies, jonka kanssa keskustelu käydään:</p> <p>Mitkä ovat keskeisimmät tehtäväsi?</p> <p>Mitkä ovat osaamisvahvuutesi?</p>
MENNEEN TOIMINTAKAUDEN ARVIOINTI	<p>Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen?</p> <p>Miten olet onnistunut työssäsi ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa?</p> <p>Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?</p> <p>Mitkä asiat ovat haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?</p>
PALAUTTEEN ANTAMINEN JA SAAMINEN	<p>Millaista palautetta haluat antaa esimiehellesi?</p> <p>Esimieheni palaute minulle?</p>
OSAAMINEN JA HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN	<p>Ovatko työtehtäväsi sopivan haastavia ja tyydyttäviä? Toivotko, että taitojasi voitaisiin käyttää paremmin, miten?</p> <p>Mitä osaamistasi voisit jakaa muille ja millä tavalla?</p> <p>Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin tehtäviisi työssäsi? Miten haluaisit työtäsi kehittää ja missä asioissa haluaisit itse kehittyä?</p>
HYVINVOINTI JA TYÖSSÄJAKSAMINEN	<p>Miten arvioisit omaa työssä jaksamista tällä hetkellä? (jatkuu alla)</p> <p>Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi? Mitä tukea koet tarvitsevasi työhyvinvointia ajatellen?</p> <p>Millaisena koet työympäristön ja työyhteisön ilmapiirin?</p>
KEHITTÄMIS - JA KOULUTTAUTUMISTARPEET	<p>Millaisia tavoitteita sinulla on tälle vuodelle? Entä seuraavalle?</p> <p>Mitä koulutusta koet itse tarvitsevasi?</p> <p>Mikä sinua motivoi työssäsi? Millaisista asioista saat työniloa?</p>

Kuvio 6. Työpajan lopputulos.

Esimiesten välisessä keskustelussa työpajan aikana kävi ilmi, että palautteisiin liittyvä kohta haluttiin lomakkeen keskivaiheille. Esimiesten keskusteluissa nousi esille myös se, että jos palautteiden käsittelyssä käydään läpi ikäviä asioita, tilannetta voi vielä parantaa eikä kehityskeskustelutilaisuus pääty ikävästi.

Työpajan päättyessä pyysin sinne osallistuneilta palautetta työpajapäivästä. Palaute oli neutraalia, mutta enemmän positiivista kuin negatiivista. Osallistuneet esimiehet olivat kokeneet työpajan hyödyllisenä ja rakentavana kehityskeskustelulomakkeen kokoamista ajatellen. Palautteissaan he kuvasivat asiaa:

"Erittäin hyvä, rakentava päivä, sai porukalla pohtia lomakkeen kokoamista eri kantilta"

"Hyviä näkökulmia asioihin, odotan uutta lomaketta innolla"

"OK"

Työpajaan osallistuneilla esimiehillä syntyi spontaania keskustelua ja ajatustenvaihtoa kokemuksista ja erilaisista menettelytavoista, jotka auttoivat heitä kehityskeskustelulomakkeen laatimisessa. Vapaasti annetussa palautteessa työpajapäivää kuvattiin näin:

"Hyviä ajatuksia! Lopultakin saadaan hyvä lomake"

"Kiva tehdä ja miettiä yhdessä!"

8.3 Kehityskeskustelulomakkeen yhteinen arviointi

Työpajan jälkeen kehityskeskustelulomake koottiin aineiston pohjalta, mitä työpajasta tuli. Työpajan toteuttamisen tarkoituksena oli tuottaa kehityskeskustelulomakkeen sisältö niin pitkälle kuin mahdollista. Tämä helpotti kehityskeskustelulomakkeen sisällön kokoamista työpajan jälkeen, koska siihen päätyivät ne kysymykset, jotka saivat eniten kannatusta. Teemat kysymysten päälle olivat nousseet jo lomakehaastattelusta. Työpajassa nousseet ideat kehityskeskustelulomakkeen sisällöstä koottiin yhteen (liite 6). Lomake lähetettiin esimiehille arvioitavaksi sähköpostin välityksellä 15.4.2015. Arvioinnin tarkoituksena oli saada jokaisen henkilökohtainen mielipide. Kaikille vastaanottajille yhteiset kysymykset yleisen arvioinnin lisäksi olivat: ”Voisiko kehityskeskustelulomaketta tiivistää? Onko samankaltaisia kysymyksiä? tai muuta huomioitavaa?”

Esimiehillä oli aikaa antaa palautetta 1.5.2015 saakka. Määräaikaan mennessä, palautteita saapui kolme, joista kahdessa kehityskeskustelulomakkeeseen oltiin tuollaisenaan tyytyväisiä. Kahdessa vastauksessa vastattiin että: *”Lomake näyttää ja avautuu oikein mukavasti kysymysten osalta eli sisältää kaiken oleellisen”* ja *”Minulle sopii tuollaisena”*

Kolmannessa palautteessa muutoksia pyydettiin ulkoasuun ja kuvan muuttamiseen sekä lisäkysymykseen lomakkeen alkuun: *”Mitä sinulle tänään kuuluu?”* Pyydetyt muutokset tehtiin ja kehityskeskustelulomake lähetettiin esimiehille uudelleen. Saateviestissä pyydettiin ottamaan yhteyttä, mikäli muutokset eivät heille sovi. Yhteydenottoja ei tullut, joten työpajassa tuotettuun kehityskeskustelulomakkeeseen oltiin arvioinnin ja muutosten jälkeen tyytyväisiä. Lopullinen versio kehityskeskustelulomakkeesta valmistui (liite 7).

9 Pohdinta

9.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Opinnäytetyö käsittelee kehityskeskustelua pääasiallisesti johtamisen näkökulmasta, mutta työssä on huomioitu kehityskeskustelun merkitys työhyvinvointiin. Työn tarkoituksena oli toimintatutkimuksellisin keinoin kehittää Valtimon kunnan kehityskeskustelukäytäntöä. Tavoitteena oli tuottaa tutkimustiedon avulla kunnan tarpeisiin soveltuva kehityskeskustelulomake tukemaan esimiestyötä kunnan eri hallintokunnissa. Tarkoituksena oli saada kehityskeskustelulomakkeesta käyttökelpoinen ja päivitettävä esimiesten johtamisen työkalu.

Tutkimuksessa tuli esille se, että esimiehet käyvät kehityskeskusteluja hyvin erikokoisten työntekijämäärien kanssa. Toisella esimiehellä voi olla kaksi, kun taas toisella esimiehellä 40 työntekijää. Tämä toi haastavuutta kehityskeskustelulomakkeen kokoamiseen sekä lomakkeen pituuteen. Liian pitkä lomake vie kohtuuttomasti esimieheltä aikaa ja tekee kehityskeskusteluiden käymisestä entistä pidemmän prosessin.

Kehityskeskustelulomakkeen kokoaminen organisaation omiin tarpeisiin antaa mahdollisuuden kysymyksille niihin painopisteisiin, jotka koetaan tärkeimmiksi. Aito kiinnostus työntekijän osaamisesta, kehittämistarpeiden määrittämisestä ja työhyvinvoinnista välittyy kysymyksissä. Valtimon kunnan esimiehillä on ollut käytössä erilaisia lomakkeita mutta käytäntöä haluttiin yhtenäistää. Opinnäytetyönä tuotettu lomake pohjautuu kunnan tarpeisiin. Siinä tulee varmistetuksi kaikkien niiden asioiden huolellinen läpikäyminen, joita tutkimuksen perusteella pidettiin tärkeimpinä. Kehityskeskustelulomakkeen sisältö pohjautuu esimiesten omiin kokemuksiin esimiestyöstä ja työelämästä.

Toimeksiannon saaminen Valtimon kunnalta kertoo organisaation arvostuksesta oman toiminnan kehittämistä ja siinä nimenomaan johtamisen kehittämistä kohtaan. Aiheena kehityskeskustelujen tutkiminen on ollut mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Työn toteuttamisesta on ollut myös henkilökohtaista hyötyä ajatellen tulevaisuutta hoitotyön johtamisen ja kehittämisen valossa. Kuten jo teoriaosuudessa tuli esille, kehityskeskustelut poistavat epäselvyyksiä, joita työhön ja työympäristöön saattaa liittyä. Kun kehityskeskustelut toteutuvat hyvin, työntekijä saa kuvan siitä, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan. Esimiehelle selviää työntekijän tarvitsema tieto sekä tuki tavoitteidensa toteuttamisessa. (Österberg 2014, 134 -135.)

Esimies pystyy hyödyntämään saamaansa tietoa työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehityskeskustelulomakkeen arkistointi palauttaa mieleen edellisenä vuonna esillä olleet asiat. Jos mahdollisiin epäkohtiin tai mieltä painaviin asioihin on puututtu, uudessa kehityskeskustelutilanteessa nähdään siitä tulos. Tämä koskee myös työntekijän osaamisen arviointia. Jos edellisessä kehityskeskustelussa on tullut esille työntekijän osaamisen edistämiseksi tarve ja toive, seuraavassa kehityskeskustelussa tämä tulee huomioiduksi. Kun organisaatiossa on hyvät kehityskeskustelukäytännöt, joita edelleen kehitetään, keskusteluihin annettu aika maksaa itsensä takaisin.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa haettiin ajankohtaista tietoa Valtimon kunnan tämänhetkisestä kehityskeskustelujen tilanteesta. Tutkimustulokset pohjautuvat kuuteen haastattelulomakkeeseen, jotka palautuivat määräaikaan mennessä. Tutkimuksen avulla nousi esiin myös kehittämisen kohdat, jotka esimiehet nostivat kehityskeskustelujen tilannetta ajatellen tärkeiksi.

Tutkimuksen perusteella Valtimon kunnan esimiehet suhtautuvat kehityskeskusteluihin myönteisesti ja he pitävät niitä tärkeinä. Kokemukset niiden pitamisestä jakaantuivat kahteen osaan, jolloin toisten mielestä se oli helpompaa kuin toisten. Kehityskeskustelujen pitämiseen harjaantuu käytännön työssä mutta erilaiset koulutukset tukevat niiden pitämistä. Vastausten perusteella Valtimon kunnan esimiehet hyötyisivät kehityskeskusteluihin liittyvistä valmennuksista.

Lomakehaastattelun päätehtävä oli kuitenkin nostaa esille teemat, jotka koettiin tärkeimmiksi kehityskeskustelulomakkeen sisältönä. Tuloksissa ennalta arvattavaa oli kehityskeskustelujen pitämiseen liittyvät vastaukset. Niistä kävi ilmi kriittisin tieto, että ne jäivät herkästi kiireen alle. Tämän ajan työelämä on hektistä, mitä myös nämä vastaukset tukevat. Silloin karsitaan toimintoja ja kehityskeskustelut ovat usein toiminto, jota helpoiten siirretään myöhemmäksi. Kehityskeskustelulomakkeen sisällön kartoittamisessa tärkeimpinä teemoina kehityskeskustelulomakkeen sisällöksi nousivat:

- 1) Menneen toimintakauden arviointi
- 2) Palautteen antaminen ja saaminen
- 3) Osaaminen ja henkilökohtainen kehittyminen
- 4) Hyvinvointi ja työssäjaksaminen
- 5) Työssä kehittyminen ja kouluttautuminen

Lomakehaastattelun vastauksista huomioin, ettei yhdessäkään niistä kuvattu organisaation tavoitteita tai suunnitteluasteella olevaa strategiaa. Tämän selittää se, ettei Valtimon kunnalla ole tällä hetkellä voimassa olevaa strategiaa vaan toiminta pohjautuu talousarvion tavoitteisiin. Kunnan työntekijöistä suurin osa, 84 henkilöä, on kunnan palveluksessa työskenteleviä lomittajia, jotka työskentelevät ja asuvat lähikunnissa.

Työpajan esimieskeskusteluissa kävi ilmi, etteivät he edes välittäisi tietää kehityskeskusteluissa Valtimon kunnan strategiasta, koska eivät asu kunnassa. Tämä voi olla yksi syy, että kehityskeskustelulomakkeen kysymykset muotoutuivat työntekijän osaamisen ja työhyvinvoinnin sekä osaamisen kehittämisen ympärille. Kootusta kehityskeskustelulomakkeesta tuli 3 sivun mittainen, kun kysymysten alle jätettiin tilaa vastauksille.

Opinnäytetyö eteni vaihe vaiheelta eteenpäin. Opinnäytetyöprosessi ei ollut helppo, mutta kokemus tutkijana kehittyi koko ajan. Opinnäytetyön tulosten kirjoittamisen vaiheessa, minulla oli vaikeuksia saada kuvattua niitä riittävästi ja oikealla tavalla. Pidin opinnäytetyönprosessin ajan tutkimuspäiväkirjaa, johon reflektoin ajatuksia, mielteitä ja havaintoja työhön liittyen. Huovisen ja Rovion (2006, 107–108) mukaan, tutkimuspäiväkirja jäsentää ajatuksia. Tiedon kokoaminen tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista ja vaikutelmista vie tutkimusta eteenpäin.

Pohdin omaa toimintaani tutkijana ja valitsemiani työskentelytapoja. Pyrin pitämään huolta, etten johdattele työpajassa esimiehiä liikaa, vaan annan heidän itse ideoida. Pohdin etukäteen millaiseksi kehityskeskustelulomake muovautuu. Tuleeko siitä mahdollisesti liian hierarkkinen? Nyt, kun kehityskeskustelulomake on esimiesten tekemänä valmis, se on inhimillinen ja aidosti työntekijän hyvinvointia kuvaava.

9.2 Opinnäytetyön menetelmien tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi osallistava toimintatutkimuksellinen ote palveli työn tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Valtimon kunnan kehityskeskusteluihin liittyviä käytänteitä ja niiden tämän hetkistä tilannetta saatiin kuvattua lomakehaastattelun tulosten pohjalta. Lomakehaastattelun suorittaminen työpajatyöskentelyn tueksi antoi riittävästi tietoa kehityskeskustelulomakkeen kokoamista varten. Tutkimusta varten laatimani lomakehaastattelu oli esitestattu.

Lomakehaastattelun vastauksia läpikäydessä havaitsin että ne olivat lyhyitä ja napakoita. Sain kuitenkin niistä irti tarvittavan tiedon tähän työhön. Olisin mielelläni halunnut antaa enemmän ajantasaista tietoa kohdeorganisaatiolle, jota he olisivat voineet hyödyntää laajemmin kehittämistyössään. Näin jälkikäteen ajateltuna, tähän työhön paras menetelmä olisi ollut yksilöhaastattelut, joka oli alussa yksi vaihtoehto. Tämä kuitenkin jäi, koska ajattelin sen vievän liikaa esimiesten aikaa.

Työelämä kokonaisuudessaan on kiireistä, joten halusin opinnäytetyöprosessin työllistävän esimiehiä mahdollisimman vähän. Lomakehaastattelun etuna oli se, että esimiehet saivat vastata siihen itselleen parhaana mahdollisena ajankohtana, ilman painetta aikatauluista.

Esitestauksen avulla pyrittiin estämään väärinymmärrykset ja parantamaan lomakehaastattelun luotettavuutta. Havaitsin kuitenkin tulosten läpikäynnin yhteydessä, että siinä olisi ollut hyvä yhdistää kysymykset 13 ja 14, koska osa vastaajista oli vastannut vain toiseen kysymykseen ja jättänyt toiseen vastaamatta. Tämä ei tullut esitestauksessa esille ja jouduin käsittelemään kysymykset yhtenä kysymyksenä. Huomioin myös, että kysymyksiä olisi voinut olla vähemmän ja siten lomakehaastattelusta olisi tullut napakampi.

Opinnäytetyön etenemistä auttoi kohdeorganisaation esimiesten mukana oleminen, lomakehaastatteluun vastaaminen aikataulussa sekä osallistuminen työpajaan sovitusti. Olin opinnäytetyöprosessissa selkeästi ulkopuolinen tutkija kohdeorganisaatioon nähden. Välimatka teki työn kannalta etäisyyttä, mihin en voinut vaikuttaa edes tiiviimmällä yhteydenpidolla sähköpostin välityksellä. Tämä saattaa vaikuttaa työn juurtumiseen käytäntöön vaikka Kykyrin (2008, 150) mukaan sitoutumista helpottaa, kun asioiden suunnitteluun on saanut itse osallistua. Sitoutumista helpottaa, vaikkei omalta kannalta paras vaihtoehto aina toteutuisikaan. Osallistaminen tällä tavoin lisää työhyvinvointia sekä motivaatiota ja mahdollisuutta osallistumiseen pidetään kuulluksi tulemisen ja kunnioituksen osoittamisena.

Opinnäytetyön nimissä järjestettiin yksi työpaja. Tulosten läpikäynnin yhteydessä pohdin, olisiko ollut hyödyllistä järjestää toinenkin työpaja, johon mukaan olisivat päässeet kaikki. Nyt työpajasta osa esimiehistä oli poissa.

Yhteen työpajaan päädyttiin myös siksi, että lomien ja vapaiden vuoksi kaikkien osallistuminen työpajaan ei olisi ollut joka tapauksessa mahdollista. Kaikki kuitenkin pääsivät halutessaan osallistumaan lomakkeen loppuarviointiin ja kertomaan mielipiteensä siinä vaiheessa, kun kehityskeskustelulomakkeeseen pysyttiin tekemään vielä muutoksia.

Useamman osallistavan menetelmän käyttö ja työskentely useammassa työpajassa olisi tuonut opinnäytetyöhön lisää syvyyttä ja enemmän erilaisia näkökulmia. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 38–39.) mukaan, laajempia näkökulmia saadaan laajentamalla menetelmiä, jolla voidaan lisätä myös tutkimuksen luotettavuutta. Tämä olisi kuitenkin vaatinut enemmän resursseja mukana olevalta organisaatiolta ja toisaalta halusin tutkijana opinnäytetyöprosessista selkeän.

Prosessin onnistumisen kannalta vedin tutkijana tarkan rajan lomakehaastattelun vastausten palauttamiseen, jotta pääsin analysoimaan aineistoa ja prosessi ei sen vuoksi viivästynyt. Koko opinnäytetyöprosessia ajatellen siitä muodostui ehjä kokonaisuus, vaikka työn saattaminen alkuun oli työläs ja oikean suunnan löytäminen vei itseltäni tutkijana aikaa. Haasteet opinnäytetyön suunnitelman teossa heijastuivat lopullisen työn johdonmukaisuuteen opinnäytetyön kehittämistehtävien osalta. Huolellinen perehtyminen teorialietoon tuotti kuitenkin tulosta ja opinnäytetyön prosessoiminen oli antoisaa.

Toimintamenetelmän valintana aivoriihi oli onnistunut. Jokainen mukana ollut sai äänensä kuuluviin ja osallistuminen työpajassa oli aktiivista. Sekä lomakehaastattelun, että aivoriihen tuloksista kävi ilmi kehityskeskustelulomakkeen päivittämisen tarpeellisuus. Tuotoksena syntynyt kehityskeskustelumalli antaa raamit keskustelulle, mutta esimiehillä on mahdollisuus kehittää keskusteluja haluamaansa suuntaan. Tämä kävi ilmi myös työpajan yhteydessä käydyissä esimiesten välisissä keskusteluissa. Työpajatyöskentely oli aktiivista ja siellä oli luottamuksellinen ilmapiiri. Kaikki uskalsivat rohkeasti tuoda ajatuksiaan esille. Keskustelua olisi syntynyt enemmänkin, mutta ajan puitteissa se ei ollut mahdollista. Tulevaisuudessa työpajan tyyppiset tapaamiset kunnan esimiesryhmälle olisivat varmasti antoisia. Tapaamiset, jossa yhteisten kehittämishankkeiden edistämisen lisäksi, voisi jakaa kokemuksia esimiestyöstä.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen ja palvelee mukana olevaa organisaatiota. Opinnäytetyön toteuttamista varten tehtiin sopimus (liite 1), jonka allekirjoitti Valtimon kunnanjohtaja Leena Mustonen. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin kehityskeskusteluja, historian, johtamisen sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Teoriaosuus jakautui kolmeen osaan, jossa ensimmäisessä tarkasteltiin kehityskeskustelua, sen historiaa ja sisältöä sekä merkitystä organisaatioille. Toisessa osiossa kehityskeskustelua tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta ja kolmannessa osuudessa työhyvinvoinnin näkökulmista. Kirjallisuus koostui tässä opinnäytetyössä kehityskeskusteluihin liittyvästä teoriasta, pro gradu- sekä opinnäytetyötutkimuksista sekä aiheeseen liittyvästä muusta kirjallisuudesta.

Kehityskeskusteluista on tehty paljon tutkimuksia ja siitä löytyy paljon materiaalia. Haastavinta oli löytää tutkimustietoa ryhmäkehityskeskusteluista ja sitä ei juurikaan löytynyt. Sen käsittely tämän työn teoriaosuudessa jäi hyvin lyhyeksi. Hyvä tieteellinen käytäntö tutkimusta tehtäessä kertoo tutkimuksen eettisyydestä. Tutkimuseettiset periaatteet ohjaavat tutkimuksessa tiedon hankintaa ja sen julkaisemista. Tutkimuksen eri vaiheiden yleisiä eettisiä toimintatapoja ovat sekä rehellisyys, huolellisuus että tarkkuus mutta lähtökohtana on tutkimuksessa oltava ihmisarvon kunnioittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–25.) Opinnäytetyön luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa koska luotettavuuden parantaminen jälkikäteen on mahdotonta. Luotettavuus liittyy opinnäytetyössä prosessin eri vaiheisiin. (Kananen 2010, 69.)

Kehittämishankkeessa oleva esimiesryhmä oli tietoinen toinen toisistaan mutta lomakehaastattelussa vastaajien nimettömyys ja tunnistamattomuus toisilleen säilyi. Työpajassa tuotetun materiaalin tiedot jäivät paikallaolijoiden ja tutkijan tietoon. Niin lomakehaastatteluun vastanneen kuin työpajaan osallistuneen esimiehen tunnistamattomuus säilyi myös lopullisessa opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön kehittämistoimintaan osallistuneita esimiehiä oli määrällisesti vähän. Tämä heikentää opinnäytetyöni luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Opinnäytetyön luotettavuus olisi parantunut kaikkien vastatessa lomakehaastatteluun. Tässä opinnäytetyössä vastausaktiivisuus jäi kohtalaiseksi, mikä on tutkimuksissa hyvin tavallista. Samoin kaikkien osallistuminen työpajaan olisi vahvistanut kehityskeskustelulomakkeen laatimista kaikkien hallintokuntien näkökulmista. Kehityskeskustelulomakkeen luotettavuutta koetin vahvistaa yhteisellä arvioinnilla, jossa pyysin kaikkia kommentoimaan laadittua lomaketta. Näiden kommenttien pohjalta lomakkeeseen tehtiin vielä muutama muutos.

Saamani palautteen mukaan kehityskeskustelulomakkeeseen oltiin tyytyväisiä pienten muutosten jälkeen. Sähköisessä muodossa olevaa kehityskeskustelulomaketta on helppo päivittää tarpeisiin sopivaksi sekä tarpeen mukaan arkistoida joko sähköisesti tai paperiversiona.

9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämisaieet

Kehityskeskusteluiden teoriaan perehtyessä huomasin mikä valtava potentiaali niiden käytöllä on johtamisen näkökulmasta. Lukuisissa tutkimuksissa on todettu kehityskeskustelujen tarpeellisuus organisaatioiden johtamisjärjestelmissä. Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa lähes kaikkeen toimintaan organisaation sisällä. Näitä ovat toiminnan kehittäminen, tiedonkulku, jatkuva oppiminen, esimiestyö vaikutusmahdollisuudet sekä tunnustuksen saaminen että parempaan suoritukseen kannustaminen. Ammatillisen suorituspotentiaalin vapauttamisessa kehityskeskusteluilla voidaan saada huomattavan paljon aikaan. (Wink 2006, 144–145.)

Tulevaisuuden johtamisessa pakottaminen ei toimi, kun ihmisten liikkumavapaus ja riippumattomuus lisääntyvät. Viime vuosisadan taylorismiin pohjautuneen käskä, korjaa, kontrolloi johtamisopin tilalla, toimii parempana ohjeena innostu, innosta ja innovoi.

Johtaminen tulevaisuudessa perustuu entistä enemmän taituruuden kehittämiseen, vapauden antamiselle, sisäisen motivaation synnyttämiseen sekä yhteisen innostavan merkityksen luomiselle ja työskentelylle yhdessä sen eteen. (Rahkamo 2014, 122.) Tulevaisuuden johtaminen edellä mainitusta näkökulmasta vaatii esimieheltä vuorovaikutuksellisten taitojen kehittymistä ja kehittämistä sekä kykyä keskustelevampaan esimiestyöhön.

Opinnäytetyön tietoperusta kertoo strategian ja vision tärkeydestä sekä sen viennistä kehityskeskustelujen avulla työntekijätasolle. Osaaminen arvioidaan kehityskeskusteluissa. Siinä on luonnollista ajatella asioita pidemmälle sekä keskustella organisaation tulevista tavoitteista ja miten jokainen työntekijä auttaa niihin pääsemisessä tehtäviensä kautta ja osaamisensa avulla. Kun opinnäytetyön tuotoksena syntynyt kehityslomake otetaan virallisesti käyttöön, selviää käytännössä, onko siinä tarpeettomia kysymyksiä tai mahdollisuuksia tiivistää niitä.

Kesti (2014, 77) toteaa strategian olevan pitkän tähtäimen suunnitelman siitä, mihin organisaatiossa keskitytään. Kehusmaan (2010, 174) mukaan kehityskeskustelut ovat organisaation lenkki, joka johtaa organisaation vision päivittäiseen työhön. Organisaation toiminnalle ja sen toimivuudelle on tärkeää yhteisten tavoitteiden ja vision määrittelemine. Se millaista osaamista organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee sekä nykyisen osaamisen tason arviointi on tärkeää tulevaisuuden kannalta, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Eläköityjät vievät mukanaan paljon osaamista ja tietoa, jota olisi tärkeää siirtää muille työntekijöille. Hiljaista tietoa ei puhuta ääneen vaan tieto näkyy ihmisten toiminnassa. Hiljaista tietoa ei myöskään ole kirjattu mihinkään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 106.)

Ryhmäkehityskeskusteluja sivutaan monissa kehityskeskusteluihin liittyvissä teoksissa. Tulevaisuudessa opinnäytetyön kohde organisaatiossa olisi hyvä miettiä myös ryhmäkehityskeskustelujen mahdollisuutta. Osa organisaatiossa toteutettavista kokouksista voi olla jo ryhmäkehityskeskusteluja vaikka niitä ei sellaisiksi mielletäisi.

Ryhmäkehityskeskusteluilla ei korvata yksilökehityskeskusteluja vaan sen tulisi sekä edeltää että seurata kahden kesken käytyjä keskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelujen onnistuessa tuloksena on käsitys ja ymmärrys työntekijän omasta työstä suhteessa muiden tai koko organisaation työhön. (Poikela 2005,42–43.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen lomakehaastattelun tuloksia ei voida yleistää, koska ne koskevat kohdeorganisaation sen hetkistä tilannetta. Tuotoksena syntynyt kehityskeskustelulomake (liite 7) on hyödynnettävissä myös muissa kuntaorganisaatioissa. Pyrin jo koko opinnäytetyön prosessin ajan omalla myönteisellä toiminnalla lisäämään kehittämistyöni juurtumista osallistettavien esimiesten mukana organisaatioon. Opinnäytetyön tulokset ja laadittu kehityskeskustelulomake palvelevat Valtimon kunnan eri hallintokuntien esimiehiä. Opinnäytetyön tulokset antavat tietoa esimiesten toiminnan kehittämistarpeista kehityskeskusteluja ajatellen ja niitä on mahdollisuus hyödyntää kehityskeskusteluprosessin jatkokehittämisessä ja esimieskoulutuksissa.

Tässä opinnäytetyössä esimiesasemassa olevat arvioivat kehityskeskusteluja omasta näkökulmastaan. Jatkokehittämishaasteena voisi olla tutkimus työntekijöille, jossa kehityskeskustelujen kehittämistä arvioitaisiin työntekijöiden näkökulmasta. Toinen jatkokehittämishaaste voisi olla kehityskeskustelujen uudelleenarviointi, kun uutta kehityskeskustelulomaketta on käytetty muutaman vuoden ajan. Tämän selvittäminen olisi mielenkiintoista, koska tässä työssä asiaa tutkittiin esimiesten näkökulmasta. Käytännön kokemus toisi tietoa luotettavaa arviointia kehityskeskustelulomakkeen toimivuudesta.

Valpola (2002, 47) on havainnut, että kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu siitä, kuinka kehityskeskusteluihin valmistaudutaan. Ne pysyvät antoisina, jos kehityskeskusteluja kehitetään jatkuvasti siten, etteivät ne muutu edellisen keskustelun toistoksi ja turhanolaiseksi rutiiniksi. Ainekset johtamisen kehittämiseen löytyvät kehityskeskusteluissa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Ahlstèn, L. 2010. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Artikkel. <https://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johdaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki>. 14.2.2015.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.
- Alatalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/4678>. 12.1.2015
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantola, P., Marttila, O., Schugk, J & Työläjärv, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria- opas ikäohjelman laatimiseen. Kuntatyönantajat. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämänkehittäminen/hyvatkaytannot/työurien-pidentaminen/Documents/opas-ikäohjelman-laatimiseen.pdf>. 18.3.2015.
- Appelbaum, S-H., Roy, M. & Gilliland, T. 2010. Globalization of performance appraisals—Theory and applications. Management decision. Volume 49, Number 4.
- Autio, V-M, Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Carlsson, T. 2011. Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusjulkaisut ja odotuksia kehityskeskusteluista. Vaasan Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27128/Carlsson_Tomas.pdf. 12.3.2015.
- Franssila, P. 2014. Ikä 3.0 Valtimon pilotin tapaaminen 22.1.2014. Muistio. 19.2.2015.
- Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 65. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy, 16, 19–20.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy, 107–108.
- Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.

- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää Työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki. Työterveyslaitos, Sosiaali - ja terveysministeriö.
- Innokylä. 2015. Aivorihi. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565> 7.4.2015.
- Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma.
- Juuti, P. 2010. Johtamiseen liittyy sekä huonoja että hyviä puolia. Teoksessa Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P & Rovio, E. 2010. Johtamiseen liittyy sekä huonoja että hyviä puolia. Teoksessa Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. Juvenes Print.
- Kataja, J & Liukkonen, J. 2002. Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjinä ja edistäjinä. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä: Likes-Työelämäpalvelut oy, 267, 275.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Kaupapakamari.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki:FINVA.
- Koskinen, A. 2008. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä. Tampereen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma.
- Kuntajohtaminen 2015. 2008. Jäntti, A. & Majoinen, K (toim.) Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- KvaliMOTV.2015.Värien käyttö koodauksessa.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2_2.html
26.4.2015
- Kykyri, V-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – Diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa: Kuusela, P. & Kuittinen, M. (Toim.) organisaatiot muutoksessa. 2008. Unipress, 150.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Helsinki: J-Impact.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mikkola, J. 2006. Kehityskeskustelujen toimivuus. Tampereen yliopiston kaupakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Pro Gradu - tutkielma.
- Mustonen, L. Lomakehaastattelu ja opinnäytetyö. kati.s.yletyinen@edu.karelia.fi
19.2.2015
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin–tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY pro.

- Niemi, A-E. 2007b Turisti – Suomen matkailuopas 2007 – 2008. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen–ehjä organisaatio. Teoksessa: Arikoski, J. & Vesterinen, P.(toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro, 93.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.
- Otala, L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa: Poikela, E.(toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopiston paino, 42–43.
- Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; Uutta etsimässä. Teoksessa: Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy, 122.
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Rauhala, I. 2015. Psykologinen pääoma. Luentomuistiinpanot. 21.4.2015.
- Ronthy- Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelujen opas. Helsinki: Tietosatama.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Sinkkilä, R. 2012. Kehityskeskusteluopas kuntajohtajalle ja kunnan poliittiselle johdolle. KEVA:n julkaisu.
http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/kuntajohdolle_kehityskeskusteluopas.aspx. 24.1.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi.
www.stm.fi/tuoelama/tyohyvinvointi 26.1.2015
- Sydänmaanlakka, P. 2012a. Älykäs organisaatio. Vantaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012b. Älykäs Johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tasekirja 2013 / Valtimon Kunta. 2014 Kunnalliskertomukset, Valtimon kunta. 24.2.2015.
- Tienhaara, A. 2015. Hyvinvointia työstä. Luentomuistiinpanot. 21.4.2015.
- Tilastokeskus. Yleistilastoja kunnittain, Valtimo. 14.1.2015.
<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/911.html>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki. WSOY.
- Valtimon Kunta. <http://www.valtimo.fi/>. 3.1.2015
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy, 93.
- Walsh, K & Fisher, D. 2005. Action inquiry and performance appraisals. Tools for organizational learning and development. Volume 12. Issue 1. Pages 26–41.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 144.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus

SOPIMUS YAMK-OPINNÄYTETYÖN
OHJAAMISESTA JA TOTEUTTAMISESTA

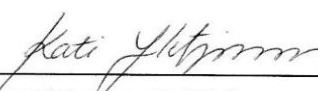
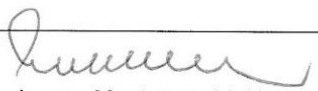


OPISKELIJAN TIEDOT

Opiskelijan nimi: (Sukunimi, Etunimi) Yletyinen, Kati Susanna	Ryhmä: STJYS-13
Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	Opiskelijanro: 1201507

OPINNÄYTETYÖN TIEDOT

Opinnäytetyön nimi: Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Valtimon kunnassa	
Opinnäytetyön tarkoitus ja menetelmä(t): Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa ja saada tarkennettua tietoa Valtimon kunnan tämänhetkisestä kehityskeskustelutilanteesta ja menettelytavoista. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksellisin menetelmin jossa tarkennettu tieto kerätään lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelun tulokset analysoidaan sisällönanalyysin avulla ja saadut tulokset määrittelevät työpajapäivän teemat. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy kehityskeskustelulomake Valtimon kunnan käyttöön joka yhtenäistää kunnan kehityskeskustelukäytäntöä.	
Opinnäytetyön aloituspvm: 1.12.2014	Opinnäytetyön arvioitu valmistumisajankohta: 09/2015
Opinnäytetyön laajuus on 30 op, josta T&K -hankkeessa suoritettava osuus _____ op	
Hanke, johon opinnäytetyö liittyy (ja lisäksi projektin numero jos Karelia-amk:n projekti):	
Hankkeen vastuuhenkilö kohdeorganisaatiossa tai Karelia-amk:ssa:	

ALLEKIRJOITUKSET

Hyväksymme opinnäytetyön tehtäväksi yllä mainittujen tavoitteiden mukaisesti:	
Opiskelija	10.2.2015  Kati Yletyinen Päivämäärä ja opiskelijan allekirjoitus
Organisaation edustaja	3.3.2015  Leena Mustonen, Valtimon kunnanjohtaja Päivämäärä, organisaation edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys
Ohjaaja (Karelia-amk)	26.3.2015  Ari Tarkiainen, YTT Päivämäärä, ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys
Karelia-amk:n edustaja	7.4.2015  Tuomas Lappalainen koulutuspäällikkö Head of Education Päivämäärä, kk-päällikön tai keskuksen johtajan allekirjoitus ja nimenselvennys

Lomakehaastattelun saatekirje

Hyvä vastaanottaja

Esittelin teille 13.11.2014 IKÄ 3.0 hankkeen tapaamisessa opinnäytetyöni aiheen. Sen johdosta lähetän nyt teille tämän lomakehaastattelun.

Lomakehaastatteluun vastaaminen selvittää kehityskeskustelujen tämän hetkistä tilannetta Valtimon kunnassa sekä henkilökohtaisia ajatuksianne siitä. Se auttaa myös työstämään kehityskeskustelukaavaketta yhteisessä työpajapäivässä. Asiantuntijuutesi tässä työssä on merkittävä ja tärkeä. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii KARELIA Ammattikorkeakoulun opettaja (YTT) Ari Tarkiainen.

Teillä on vastausaikaa 27.2.2015 saakka ja voitte palauttaa lomakkeen ohessa olevassa vastauskuoressa. Korostan, että tämän kyselylomakkeen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Jos teille nousee kysymyksiä tähän kyselylomakkeeseen tai opinnäytetyöhöni liittyvissä asioissa, olettehan minuun suoraan yhteydessä.

Lämpimin terveisin

Kati Yletyinen YAMK – opiskelija, KARELIA AMK

Lomakehaastattelu

LOMAKEHAASTATTELU

(Voitte jatkaa tarvittaessa paperin kääntöpuolelle jolloin merkitkää eteen numero, johon vastauksenne liittyy)

1. Taustatiedot Mies / Nainen
2. Työkokemusvuodet esimiehenä?
3. Työkokemusvuodet Valtimon kunnan palveluksessa ?
4. Työntekijöiden lukumäärä, joiden kanssa olet käynyt tai tulet käymään kehityskeskusteluja?
5. Käytkö itse oman esimiehesi kanssa kehityskeskustelua? Jos, niin kuinka usein?
6. Kuinka tärkeänä kehityskeskustelua itse pidät?
7. Kuinka usein pitämäsi kehityskeskustelut toteutuvat?
8. Kuinka usein pidät tärkeänä kehityskeskustelujen toteutumisen?
9. Millaisena koet kehityskeskustelujen pitämisen?
10. Millaisia haasteita kehityskeskusteluihin liittyy?
11. Valmistaudutko kehityskeskustelujen pitämiseen? Jos, niin miten ?
12. Onko käytössäsi ollut kehityskeskustelulomake – lomakkeita?

Jos, niin mikä niissä on ollut hyvää? Entä huonoa?

Lomakehaastattelu

13. Millaisia aiheita pitämissäsi kehityskeskusteluissa on käsitelty? Luettele sisältöalueita

14. Sisältöalueet joita pidät tärkeänä kehityskeskusteluissa? Numeroi tärkeysjärjestykseen.

15. Miten kehittäisit kehityskeskusteluihin liittyviä käytäntöjä Valtimon kunnassa?

16. Mihin asioihin koet tarvitsevasi osaamista esimiehenä kehityskeskusteluja ajatellen?

Haluatko sanoa vielä jotakin kehityskeskusteluihin liittyen?

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTASI !

Kutsu työpajaan Valtimolle

KUTSU sinulle opinnäytetyöhöni osallistuva Valtimon kunnassa työskentelevä esimies!

Pidämme opinnäytetyöhöni kuuluvan työpajapäivän **tiistaina 31.3.2015 klo. 13 -15** Valtimon kunnantalolla, osoitteessa Kunnantie 1, 75700 VALTIMO.

Työpajan aihe pohjautuu lomakehaastatteluun ja sieltä esiin nousseisiin teemoihin kehityskeskustelulomakkeen laatimiseksi. Aluksi kerron teille alustavia vastauksia lomakehaastattelun tuloksista, jonka jälkeen työstimme pienryhmissä kehityskeskustelulomaketta.

Klo. 13 Tervetuloitovotus ja kahvit

Klo. 13.15 – 13.30 Lomakehaastattelun tulokset ja päivän teemat

Klo. 13.30 – 14.45 Työpajatyöskentely

Klo. 14.45 Työpajan yhteenveto ja päivän päätös.

Olet lämpimästi tervetullut!



terveisin

Kati Yletyinen, YAMK – opiskelija

KARELIA AMK

KEHITYSKESKUSTELUKAAVAKE

Sisällön suunnittelu

- Taustatiedot
- Menneen toimintakauden arviointi
- Osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen
- Työssäjaksaminen
- Palaute

MENNEEN TOIMINTAKAUDEN ARVIOINTI

Esimerkiksi: Miten koen saavuttaneeni edellisessä kehityskeskustelussa asettamani tavoitteet?

Mitkä asiat onnistuivat menneellä toimintakaudella ja mihin jäi toivomisen varaa sekä mitkä tekijät vaikuttivat näihin?

OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Esimerkiksi: Miten työsi on viime aikoina muuttunut?

Tärkeimmät tavoitteesi tulevalla toimintakaudella? Mikä mahdollisesti edesauttaa/haittaa tavoitteiden saavuttamista?

Millä tavoin olet kehittänyt osaamistasi? Millaista tukea tarvitset kehittymiseesi ja osaamiseesi?

Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita sinulla on?

TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Esimerkiksi: Ovatko työtehtävät sopivan haastavia / tyydyttäviä? Toivotko, että taitojasi voitaisiin käyttää paremmin, miten?

Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?

PALAUTTEEN ANTAMINEN JA SAAMINEN

Esimerkiksi: Millaista palautetta haluan antaa esimiehelleni?

Esimieheni palaute minulle?

VALTIMON KUNTA



Kehityskeskustelulomake

TAUSTATIEDOT

Nimi

Yksikkö

Esimies, jonka kanssa keskustelu käydään:

Mitkä ovat keskeisimmät tehtäväsi?

Mitkä ovat osaamisvahvuutesi?

MENNEEN TOIMINTAKAUDEN ARVIOINTI

Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen?

Miten olet onnistunut työssäsi ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa?

Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

Mitkä asiat ovat haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

PALAUTTEEN ANTAMINEN JA SAAMINEN

Millaista palautetta haluat antaa esimiehellesi?

Esimieheni palaute minulle?

OSAAMINEN JA HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN

Ovatko työtehtäväsi sopivan haastavia ja tyydyttäviä? Toivotko, että taitojasi voitaisiin käyttää paremmin, miten?

Mitä osaamistasi voisit jakaa muille ja millä tavalla?

Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin tehtäviisi työssäsi? Miten haluaisit työtäsi kehittää ja missä asioissa haluaisit itse kehittyä?

HYVINVOINTI JA TYÖSSÄJAKSAMINEN

Miten arvioisit omaa työssä jaksamista tällä hetkellä?

Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi?

Mitä tukea koet tarvitsevasi työhyvinvointia ajatellen?

Millaisena koet työympäristön ja työyhteisön ilmapiirin?

KEHITTÄMIS - JA KOULUTTAUTUMISTARPEET

Millaisia tavoitteita sinulla on tälle vuodelle? Entä seuraaville?

Mitä koulutusta koet itse tarvitsevasi?

Mikä sinua motivoi työssäsi? Millaisista asioista saat työniloa?

Haluaisitko vielä tuoda esiin jonkun muun asian, josta toivoisit keskusteltavan?

paikka ja päivämäärä

Työntekijän allekirjoitus

Esimiehen allekirjoitus



KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Taustatiedot

Nimi

Yksikkö

Esimies, jonka kanssa keskustelu käydään:

Mitkä ovat keskeisimmät tehtäväsi?

Mitkä ovat osaamisvahvuutesi?

Mitä sinulle tänään kuuluu?

Menneen toimintakauden arviointi

Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen?

Miten olet onnistunut työssäsi ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa?

Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

Mitkä asiat ovat haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

Palautteen antaminen ja saaminen

Millaista palautetta haluat antaa esimiehellesi?

Esimieheni palaute minulle?

Osaaminen ja Henkilökohtainen kehittyminen

Ovatko työtehtäväsi sopivan haastavia ja tyydyttäviä? Toivotko, että taitojasi voitaisiin käyttää paremmin, miten?

Mitä osaamistasi voisit jakaa muille ja millä tavalla?

Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin tehtäviisi työssäsi? Miten haluaisit työtäsi kehittää ja missä asioissa haluaisit itse kehittyä?

Hyvinvointi ja Työssäjaksaminen

Miten arvioisit omaa työssä jaksamista tällä hetkellä?

Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi?

Mitä tukea koet tarvitsevasi työhyvinvointia ajatellen?

Millaisena koet työympäristön ja työyhteisön ilmapiirin?

Kehittämis - ja Kouluttautumistarpeet

Millaisia tavoitteita sinulla on tälle vuodelle? Entä seuraaville?

Mitä koulutusta koet itse tarvitsevasi?

Mikä sinua motivoi työssäsi? Millaisista asioista saat työniloa?

Haluaisitko vielä tuoda esiin jonkun muun asian, josta toivoisit keskusteltavan?

paikka ja päivämäärä

Työntekijän allekirjoitus

Esimiehen allekirjoitus